

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO**  
**DE MAESTRÍA EN GESTIÓN, SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS**  
**MIPYME**

**Tema delimitado:**

**Aplicación del Modelo de la fundación europea para la gestión de la calidad (EFQM de excelencia) en el contexto de la calidad y mejora continua en la organización administrativa de Cáritas Estelí, 2014-2015.**

**Autor:**

**Julio Rafael Berrios Noguera**

**Tutor:**

***Msc. Sergio J. Navarro Hudiel***

**Agosto, 2016**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres que desde lo alto de los cielos están conmigo, quienes supieron darme lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. Gracias también a mis compañeros, que me apoyaron y me permitieron compartir sus experiencias de vida y profesional durante estos casi dos años de convivir dentro del salón de clase y en especial: Vicente Corrales, Luis Enrique Herrera, Francis Rojas Montenegro, Jackeline Mejicano y Eveling Pérez.

Julio Rafael Berríos Noguera

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, FAREM por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera de Master en “Gestión, Sostenibilidad y Calidad en las MIPYME”, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi Asesor de Tesis el Msc. Sergio J. Navarro por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento también va dirigido al decano Msc. Máximo Rodríguez y a la directora de departamento de Ciencias Económicas y Empresarial Msc. Jazmina Ramírez, por su profesionalidad, su cariño y por facilitarme enormemente el camino.

Y finalmente a la inmensa generosidad del personal docente de los distintos departamentos y expositores en la Maestría. Sin su colaboración, el desarrollo de este proyecto no habría sido posible.

Gracias por vuestro esfuerzo e ilusión en la lucha por un mundo más justo.

A todos les agradezco y sepan que ustedes son mi mayor premio.

Julio Rafael Berríos Noguera

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Julio Rafael Berríos Noguera, estudiante de la Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYME finalizó su trabajo en investigación científica en el tema: **“Aplicación del Modelo de la fundación europea para la gestión de la calidad (EFQM de excelencia) en el contexto de la calidad y mejora continua en la organización administrativa de Cáritas Estelí, 2014- 2015”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta del plan de acción.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al valorar la aplicabilidad del método de la excelencia de la calidad EFQM en Cáritas Estelí. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante en el desarrollo de métodos de valoración de gestión de la calidad empresaria.

Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de la maestría vigente y, por lo tanto, está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí al primer días del mes de agosto del 2016.

Atentamente,

---

**Msc. Sergio J. Navarro Hudiel**  
Docente FAREM -Estelí

## **Resumen**

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene el objetivo valorar la aplicación del modelo EFQM de la excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la organización administrativa de Cáritas Estelí, 2014- 2015.

Actualmente muchas empresas conocen la importancia del modelo EFQM de Excelencia es un Modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o del sector privado, sin embargo, aún es insuficiente su aplicabilidad y conocimiento en la esfera de la gestión de la Calidad en los tomadores de decisiones.

En esta investigación se identifican los elementos de calidad en la gestión administrativa organizativa aplicado por Cáritas Diocesana de Estelí, tanto en su estructura organizativa como operacional, así mismo, se describen los mecanismos de gestión de la calidad para la toma de decisiones estratégicas, dentro de un proceso de mejora continua institucional.

También, este proceso de investigación permitió proponer un plan de mejora de la calidad que favorezca la implementación del modelo EFQM como herramienta que conduzca a la excelencia de la calidad en los niveles de dirección y coordinación.

Para ello, fue necesario utilizar métodos empíricos, con los que se recolectó información a través de la aplicación de los instrumentos tales como: entrevista a los coordinadores de áreas y encuesta a los servidores de “Cáritas Estelí”, además de la guía de observación directa en el local. También se hizo uso del método teórico porque se verificó el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas.

Con base en los resultados obtenidos “Cáritas Estelí” no aplica un modelo que valore técnicamente la gestión del liderazgo, resultados en la sociedad, gestión del personal, gestión de los procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos y resultados clave, por lo tanto, se proponen líneas estrategias y acciones que contribuyan al fortalecimiento institucional que favorezca las mejores decisiones empresariales.

Palabras Claves: Modelo EFQM, mejora continua, liderazgo y plan de calidad.

## **Abstract**

The theme on which this research was conducted aims to assess the implementation of the EFQM model of excellence in the context of quality management and continuous improvement in organizational administration of Caritas Estelí, period 2014- 2015

Currently many companies know the importance of EFQM Excellence is a flexible model that can be applied to large and small organizations, the public sector or the private sector, however, it is still insufficient applicability and knowledge in the field of management quality decision makers.

In this research the quality elements identified in the organizational administration implemented by Caritas Estelí, both in its organizational structure and operational, also, the mechanisms of quality management for strategic decision making are described within an institutional process of continuous improvement.

Also, this research process allowed propose a plan for quality improvement that favors the implementation of the EFQM model as a tool leading to excellence in quality levels of management and coordination.

To do this, it was necessary to use empirical methods with which data were collected through the application of instruments such as interview coordinators areas and survey servers "Caritas Estelí" in addition to the guide direct observation In the local. also it made use of the theoretical method because the actual behavior of the phenomenon was verified with bibliographical sources.

Based on the results obtained "Caritas Estelí" does not apply a model that technically assess management leadership, results in society, personnel management, process management, results in customers, results in people, policies and strategies, partnerships and resources and key results, therefore, lines strategies and actions that contribute to institutional strengthening that promotes better business decisions are proposed.

Keywords: EFQM, continuous improvement, leadership and cuality plan.



## Índice

I.	INTRODUCCIÓN .....	4
1.1.	Antecedentes.....	6
1.2.	Justificación .....	8
1.3.	Planteamiento del problema.....	9
1.4.	Formulación del problema .....	11
II.	OBJETIVOS.....	12
2.1.	Objetivo general .....	12
2.2.	Objetivo específicos.....	12
III.	MARCO TEÓRICO .....	13
3.1.	Calidad y Evolución Empresarial.....	13
3.1.1.	Enfoque Histórico de la Calidad .....	13
3.1.2.	Concepto de Calidad .....	15
3.1.3.	Factores Relacionados con la Calidad .....	24
3.1.4.	Gestión de la Calidad .....	27
3.1.5.	Norma ISO 9000 .....	30
3.1.6.	Requerimientos basados en la ISO 9001:2008 .....	32
3.2.	Modelos de Gestión de Calidad.....	34
3.2.1.	Modelo de excelencia Deming (ciclo PDCA).....	35
3.2.2.	Modelo de excelencia Malcolm Baldrige .....	39
3.2.3.	Modelo de excelencia de la EFQM. ....	40
3.3.	Mejora Continua .....	45
3.3.1.	Definición según Diversos Actores .....	45
3.3.2.	Importancia de la mejora continua de proceso en la gestión de las organizaciones .....	46
3.3.3.	Proceso de Mejora Continua y sus tres dimensiones .....	46
3.3.4.	Ciclo de Mejora Continua .....	47
3.4.	Análisis comparativo de los modelos de excelencia de calidad .....	49
IV.	SUPUESTO. ....	55
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	56
5.1.	Enfoque de la investigación .....	56
5.2.	Tipo de Estudio .....	57
5.3.	Población y muestra .....	58



5.3.1. Universo o Población.....	58
5.3.2. Muestra.....	59
5.3.2.1. Tipo de muestreo.....	59
5.3.3. Unidad de análisis.....	60
5.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos .....	60
5.4.1. Guía de Observación.....	60
5.4.2. Elaboración de instrumentos.....	61
5.4.2.1. La encuesta.....	61
5.4.2.2. La entrevista .....	61
5.4.2.3. Guía de revisión documental .....	62
5.5. Etapas de la investigación.....	62
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	64
VII. CONCLUSIONES .....	91
VIII. RECOMENDACIONES .....	93
IX. BIBLIOGRAFÍA .....	95
X. ANEXOS.....	97





## Lista de Tablas

Tabla 1 Enfoques en torno a la calidad en el transcurso de la historia. ....	14
Tabla 2 Modelos de Gestión de calidad. ....	34
Tabla 3 Criterios de evaluación del modelo EFQM a nivel empresarial/organizacional .....	43
Tabla 4. Elaboración propia a partir de EFQM (1999) .....	43
Tabla 5. Análisis comparativo de los Modelos de Excelencia de Calidad. ....	50
Tabla 6. Análisis comparativo de los Modelos de Excelencia de Calidad. ....	51
Tabla 7. Análisis de los Modelos de Excelencia de Calidad. ....	52
Tabla 8. Análisis de los Modelos de Excelencia de Calidad. ....	53
Tabla 9. Análisis a sus aplicaciones en proceso administrativos. Elaboración Propia .....	54

## Lista de Figuras

Figura 1. Concepciones sobre Calidad. ....	18
Figura 2. Dimensiones de la calidad .....	23
Figura 3 Enfoque de proceso en la serie de normas ISO 9000 de 2008. ....	33
Figura 4 Modelo de evaluación del Premio Deming. ....	36
Figura 5 Perfil organizativo .....	38
Figura 6. Modelo Malcolm Baldrige .....	40
<i>Figura 7 El Modelo EFQM de Excelencia.</i> .....	41
Figura 8 Ciclo de la Mejora Continua. ....	48

## Lista de Graficas

Grafica 1 Gestión de Liderazgo, Elaboración propia .....	65
Grafica 2 Estructura Organizativa y Funcionalidad. Elaboración propia .....	66
Grafica 3 Gestión del Personal. Elaboración propia .....	67
Grafica 4 Gestión de Procesos. Elaboración propia .....	69
Grafica 5 Resultados con los Clientes. Elaboración propia .....	70
Grafica 6 Resultados con las Personas. Elaboración propia .....	71
Grafica 7 Gestión de Políticas y Estrategias. Elaboración propia .....	71
Grafica 8 Gestión de Alianzas y Recursos. Elaboración propia .....	73
Grafica 9 Resultados Claves. Elaboración propia .....	74
Grafica 10 Estructura Orgánica de Cáritas Estelí .....	75



## I. INTRODUCCIÓN

A través de los años, los tomadores de decisiones se han enfrentado con problemas de calidad, desde las sociedades primitivas hasta las grandes industrias que actualmente están funcionando. La mayoría de las diversas empresas tratan de mejorar trazándose solo metas a corto plazo que no les han dejado ver más allá de sus necesidades inmediatas, la planeación estratégica no les permite obtener niveles óptimos de calidad y por lo tanto su rentabilidad es baja.

En las últimas décadas muchas empresas están usando los criterios de modelos de gestión de la calidad de Malcolm Baldrige, el modelo europeo EFQM y el modelo Deming, o criterios adaptados por otros especialistas para medir la eficacia y la eficiencia de la calidad total empresarial de sus modelos administrativos y organizativos

Estos modelos pueden optimizar los niveles reales de rendimiento de calidad. Cuando el personal con altos conocimientos empresariales está dispuestos a dedicar parte de su tiempo a entender los criterios, comprender lo que sus propias estimaciones de prueba error significan y percibir lo que es necesario en estas valoraciones; podrán desarrollar objetivamente planes realistas en la mejora de la gestión administrativa de sus organizaciones.

El presente estudio de investigación, toma atención los adelantos que en los últimos tiempos ha experimentado la calidad, la gestión de los procesos, los modelos de gestión de calidad; que ayude a los tomadores de decisiones de Cáritas Estelí a administrar con filosofía de calidad y por ende mejorar la gestión administrativa, obteniendo de esta manera niveles altos de rendimiento. El modelo de excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la organización es un aporte para obtener cambios a lo interno y que permita mejorar el entorno actual de la administración en sus áreas de trabajo, por ser este un modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones pequeñas o grandes, basados en nueve criterios para valorar el progreso de una organización hacia la excelencia.

Es necesario dar una explicación de la aplicación del modelo EFQM en Caritas Diocesana- Estelí, que impulsa diversos programas y/o proyectos desde 1963, caracterizados por ayudar a los más desprotegidos, tutelados siempre por los principios de la iglesia y el amor a Dios sobre todas las cosas.



En búsqueda de resultados satisfactorios a los objetivos planteados, siempre es imprescindible la elaboración de un diseño metodológico. El enfoque es de orden cualitativo que busca a fondo las situaciones a comprender y solucionar en las áreas específicas de la institución.

Los resultados que se obtuvieron demostraron que, si se aplica de manera correcta el modelo EFQM, mejorará la viabilidad de los criterios de calidad en la gestión administrativa organizativa en Cáritas Estelí, se descubrirán las dificultades que la institución presenta con respecto a este.

Además, se pretende identificar si los elementos de la calidad son parte intrínseca en la gestión administrativa organizativa, y analizar el comportamiento que ha tenido la dirección de Cáritas Estelí.



## 1.1. Antecedentes

La tendencia actual de toda sociedad tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Para el caso de Cáritas de Estelí los modelos de excelencia de la calidad, la gestión y la mejora continua son referencia que permite establecer un enfoque y un marco de referencia, objetivo riguroso y estructura para el análisis de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de todas las áreas de la institución. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de la institución.

Para la elaboración de los antecedentes de este estudio, se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con el tema de investigación; se consultó en la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-ESTELÍ, y no tienen tema alguno relacionado a la investigación abordada en la presente tesis en modalidad de maestría en gestión, sostenibilidad y calidad de las MIPYME.

- Sin embargo en la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-ESTELÍ, se identificó una tesis en modalidad de seminario de graduación de la carrera de ingeniería industrial y de sistema con el tema: ***“Implementación de un sistema de gestión de la calidad en base a un manual de la calidad en la fábrica de cajas de tabacalera PERDOMO S.A en la ciudad de Estelí, Enero del 2015”*** siendo sus autores Francisco Antonio Gutiérrez, Gilma María Hernández Rugama y Juan Ramón Manzanares Leiva, cuyo propósito es la elaboración de un manual de la calidad, en la que se establecen las políticas generales y de procedimientos que asegure que los productos ofrecidos por la empresa sean fabricados con calidad y confianza y que garantice la satisfacción del cliente.

Para obtener información relevante al tema, se consultaron diversas fuentes de navegación en la web encontrándose dos tesis en modalidad de magister:

- En la tesis ***“Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”, como requisito para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de empresas, en el año 2007*** la que fue elaborada por: Francisco Javier Arnaldo Carrasco Zanoeco, con el propósito de aplicar modelos de gestión de calidad que brinden facilidad en la integración de los principios de la gestión de la calidad en todas y cada una de las prácticas del negocio.



Los principales resultados aportan una herramienta de gestión sencilla de analizar, de entender, de aplicar y es una ayuda para los directivos de las organizaciones que desean mejorar su gestión, esta herramienta puede ser utilizada por cualquier tipo de organización gracias a su estructura. (<http://www.academia.edu>)

- En la tesis ***“Desarrollo de una propuesta para la implantación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma ISO9001:2000 en una empresa de servicios educativos”*** como requisito para optar al grado de Maestro en Ingeniería de Calidad, en el año 2012, la que fue elaborada por: Juan Gerardo Mora Cornejo, con el propósito que el negocio requiere transformarse para alinear sus procesos y que estos sean útiles para crear valor y que así sean percibidos por el cliente. Los resultados principales señalan que una empresa del sector educativo que requiere eliminar los principales factores generadores de problemas, y que para posicionarse en el mercado y mantenerse en el nicho elegido es tener una garantía de calidad y optar por desarrollar un modelo de gestión de calidad ISO9000. ([www.icicm.com](http://www.icicm.com), s.f.)

Además, se consultó en la web un artículo de interés para la presente tesis:

- En el artículo ***“Gestión de Calidad y Mejora Continua en la Administración Pública”*** autor Dra. Adith Ríos Soria, en la revista área de la gerencia pública, Actualidad Gubernamental, N° 11 – Septiembre, en el año 2009, cuyo objetivo estratégico permanente es con el fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas, Los principales resultados demuestran que al aplicar un sistema basado en procesos en todas las actividades programas y proyectos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión y monitoreo puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Estas tesis son consideradas como antecedentes al tema ***“Aplicación del Modelo EFQM de la excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí, periodo 2014- 2015”***, porque tienen una temática parecida y además que abordan aspectos diferentes de los de Cáritas Estelí. Sin embargo el tema investigativo antes mencionado se diferencia de las demás tesis debido a que contiene criterios sobre la gestión administrativa tales como: la existencia de un mecanismo para medir la calidad en la gestión administrativa organizativa, que orientará a las autoridades de alto nivel la aplicación correcta de mejora continua en el desarrollo institucional, el fin es haber obtenido conocimiento acerca de la problemática administrativa y organizativa que pueda generar un cambio de actitud en los tomadores de decisiones sobre los servicios que dispone y ofrece a la población en general.



## 1.2. Justificación

Se está atravesando por una etapa de creciente apertura a los mercados internacionales, lo que abre grandes oportunidades de negocios. Tratándose al mismo tiempo de un desafío para las empresas que deberán competir con las mejores empresas de las economías más competitivas del mundo. Para que las organizaciones cumplan con éxito este desafío se deben iniciar en el camino de la Gestión de Calidad, donde uno de sus objetivos es la satisfacción de los diversos servicios a los clientes. Esto se alcanza, en primera instancia con la calidad del servicio que conlleva en aplicar los criterios del modelo EFQM de la excelencia y garantizar que el mismo siempre tenga los requerimientos necesarios. Maximizar la calidad y productividad requiere un esfuerzo sistemático que integre todos los elementos que constituyen la gestión de una empresa.

Los diferentes modelos de Gestión de Calidad existentes son herramientas que ayudan a las organizaciones a buscar ventajas competitivas y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, haciendo mayor énfasis en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, proporcionando información que permita tomar decisiones a partir de datos reales y confiables que lleven a la excelencia empresarial.

De igual forma el enfoque de la Gestión de la Calidad requiere de un cambio cultural y paradigmático, en donde el paradigma jerarquía ha de ser reemplazado por cliente y el departamento por servicio, rompiendo las estructuras burocráticas que impiden el camino hacia la excelencia y trabas en la mejora continua.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente se justifica el aplicar un modelo EFQM de Excelencia de la Gestión de la Calidad que tome en cuenta el enfoque de mejora continua en Cáritas de Estelí, que ayude a los directivos, jefes de departamentos y responsables de áreas a mejorar la gestión administrativa organizativa y por consiguiente lograr la excelencia empresarial. El modelo busca determinar las fortalezas y oportunidades de mejora en la institución que lo implementa o se someten a él, centrándose en la relación entre su personal, procesos y sus resultados.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos.



### 1.3. Planteamiento del problema

Actualmente existe un entorno de apertura y globalización, que está obligando a las organizaciones de todo el mundo y de cualquier actividad económica a replantear la gestión organizativa que están utilizando, para lograr mejor nivel de rendimiento administrativo y por consiguiente ser más competitivas y exitosas. La gestión administrativa con filosofía de calidad cumple un papel importante a la hora de obtener beneficios organizacionales. Por esta razón es importante aplicar modelos de excelencia de gestión de calidad que brinden facilidad en la integración de los principios de la gestión en todas y cada una de las áreas de Cáritas Diocesana de Estelí.

En la actualidad las organizaciones cuentan con variedades de herramientas y propuestas de gestión de calidad empresarial, y estas han surgido por la necesidad del entorno globalizado. Se ha identificado que estas herramientas y propuestas actualmente no constituyen un marco de interés para Cáritas de Estelí, lo cual no permite a la organización conocer los puntos débiles y fuertes que necesita para evolucionar y aplicar mejora continua y avanzar hacia la gestión de la calidad total.

Un problema recurrente para las organizaciones que han tenido impactos negativos y que son provocados principalmente cuando la valoración en la organización administrativa es deficiente ante el desconocimiento de criterios hacia una gestión de calidad total. Siempre se debe de valorando el progreso de una organización hacia la búsqueda de la excelencia aplicando distintos elementos enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

En Cáritas Estelí no se recopila información de su gestión o de aquellos aspectos que deben ser desarrollados de manera efectiva, limitándose a un solo punto de vista y deja de lado una gran diversidad de opinión en los tomadores de decisiones. El recurso humano es factor clave para el logro de los objetivos estratégicos y que a medida que el personal se desempeñe de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización.

Es por ello que Cáritas Estelí reconoce la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales y esté orientado a los clientes, el liderazgo, los procesos, el impacto en la sociedad, y la mejora continua.

Los modelos de excelencia, se podría interpretar como más que calidad, optimización de la gestión, pensar, hacer y revisar, satisfacción a todos los grupos de interés, se podría definir como:



***“La filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo de una organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la misma”.***

Ante esta situación para Cáritas Estelí, valorar su estructura organizacional y administrativa lo tiene que ver a través de políticas y procedimientos mediante toma de decisiones rígidas, considerando la aplicabilidad del modelo EFQM de excelencia que determina los elementos o criterios para mejorar sus operaciones gerenciales y establecer mecanismos de gestión de la calidad que le permita determinar procesos de mejora continua adaptados a sus áreas de trabajo y así mismo reducir posible ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos y financieros, supone un reto para esta institución.

Por tal motivo se busca aplicar el modelo EFQM de excelencia a la gestión de la calidad para nuestro entorno, basado en un contexto de la gestión de la calidad y mejora continua; que elimine las barreras funcionales dentro de las áreas en Cáritas de Estelí y corregir la gestión administrativa organizativa a través de decisiones estratégicas.





#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Pregunta Problema**

¿Cómo evaluar la viabilidad del modelo EFQM de excelencia a través del liderazgo, la calidad y la mejora continua de gestión en la organización administrativa de Cáritas Estelí, 2014- 2015?

##### **Sistematización del problema**

1. ¿Cómo identificar los elementos de calidad en la gestión organizativa administrativa de Caritas de Estelí a través de un análisis FODA?
2. ¿Cómo describir los mecanismos de gestión de la calidad organizativa administrativa de Caritas Estelí para la toma de decisiones estratégicas?
3. ¿Cómo analizar los procesos de mejoramiento continuo en la gestión organizativa administrativa de Cáritas Estelí?
4. ¿Cómo mejorar la calidad del modelo EFQM de excelencia en la gestión organizativa administrativa en la dirección de Cáritas Diocesana de Estelí?



## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

- Evaluar la viabilidad del modelo EFQM de excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la organización administrativa de Cáritas Estelí, 2014- 2015

### 2.2. Objetivo específicos

- Identificar los elementos de calidad en la gestión organizativa administrativa de Caritas de Estelí a través de un análisis FODA
- Describir los mecanismos de gestión de la calidad organizativa administrativa de Caritas Estelí para la toma de decisiones estratégicas
- Determinar los procesos de mejora continua aplicables a la gestión organizativa administrativa de Cáritas Estelí
- Proponer un plan de mejora de la calidad del modelo EFQM de excelencia en la gestión organizativa administrativa en la dirección de Cáritas Diocesana de Estelí



### III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se ha organizado en base a los siguientes ejes: 1) Calidad y Evolución Empresarial; 2) Modelos de Gestión de la Calidad, y 3) Mejora Continua a continuación se desarrollan.

#### 3.1. Calidad y Evolución Empresarial

##### 3.1.1. Enfoque Histórico de la Calidad

La preocupación por la calidad no es reciente, lo que sucede es que las formas de entenderla han variado a lo largo del tiempo. Intentar definir el término calidad implica insertar el concepto en el contexto de la época en que fue desarrollado; en consecuencia, resulta pertinente procurar un recorrido histórico, advirtiendo que el abordaje de la historia de la calidad, es diverso.

Según (Millán, A., Rivera, R. y Ramírez, M., 2001) y (Vargas, M. y Aldana, L., 2006), entre otros, inician el repaso histórico desde cuando el hombre empieza a fabricar instrumentos, vinculando el criterio de calidad en ese momento a la producción de objetos aptos para su uso.

Autores como (Sebastián, M., Baqueño, V. y Novo., 1998), señalan los primeros vestigios de la presencia implícita de criterios y técnicas de calidad, desde los inicios de la actividad técnica: la obtención y producción de objetos aptos para su uso, con las mejores características posibles y los mayores índices de fiabilidad y de utilización.

Considerando que todas las perspectivas históricas sobre la calidad apuntan al propósito de abordar el desarrollo evolutivo del concepto, permite comprender las múltiples definiciones que se encuentran en torno a dos tiempos: la calidad asociada al quehacer humano en sus inicios y la calidad a partir de la revolución industrial encontrando distintas propuestas del concepto de la calidad.



**Tabla 1 Enfoques en torno a la calidad en el transcurso de la historia.**

ENFOQUES EN TORNO A LA CALIDAD		
DÉCADA	CONCEPCIONES	ESENCIA
1920	Nacimiento de la supervisión o inspección	No se actuaba para prevenir a tiempo sino sobre el producto elaborado. Inspección masiva. Nace la figura de inspector que acepta o rechaza la calidad del producto.
1930	Inspección a base de muestreo estadístico	Técnicas estadísticas como base del control de la calidad. Inspección a base de muestreos para reducir los niveles de inspección.
1950	Aseguramiento de la calidad	La calidad no solo requiere de los procesos de manufactura, sino que requiere de los procesos de soporte. Advenimiento de los gurús de la calidad: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa. Incorporación del Control de la Calidad en TODAS las actividades de la Organización. Departamento de calidad.
1990	Calidad total. satisfacción del cliente	Se busca satisfacer a los clientes Se adoptan modelos de excelencia basados en principios de la calidad total. Concepto de reingeniería aplicado a las organizaciones.
Finales del siglo XX y comienzos del XXI	Nuevas tendencias	La competitividad depende de la capacidad en innovación y tecnología para responder a los cambios.

La tabla 1, muestra distintas etapas del desarrollo histórico de la calidad, con las fechas aproximadas de inicio de cada etapa, pero no las de terminación de su período de vigencia, por cuanto la línea divisoria entre una y otra no es rígida, en la medida en que coexisten unas con otras durante algún tiempo.

El concepto de la “Calidad” ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por (Calidad Total, 2011), o también denominada “Excelencia”. Inicialmente, el enfoque era hacia la calidad del producto, después hacia los clientes y en la actualidad, hacia todos los grupos de interés de la organización (clientes, accionistas, personas de la plantilla, proveedores y sociedad en general). El enfoque, por tanto, se ha ido ampliando progresivamente.



### 3.1.2. Concepto de Calidad

Según (Quintero Llinás, 2015), expresa diferentes conceptos citados por los más grandes e importantes autores sobre la calidad, algunas definiciones son:

- Siguiendo con W. Edwards Deming, el cual en su libro Calidad, productividad y Posición Competitiva presenta los catorce puntos de la alta administración, de los cuales podemos destacar “Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado”, esto se refiere a la mejora continua, la cual se puede lograr trabajando en el día a día, logrando avances para que la calidad de los productos que se ofrezcan sea cada vez mejor, brindándole la mejor satisfacción a los clientes.
- Dr. Joseph M. Juran, nos dice básicamente que para poder mejorar la calidad de nuestros productos debemos capacitar a todos los niveles de nuestra organización, con lo que respecta a la administración de ésta. El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran, la cual trata fundamentalmente sobre determinar las necesidades del cliente, traducirlas a el lenguaje de la empresa y transformarlas en productos que cumplan con sus requisitos y expectativas.
- Armand Feigenbaum establece que “Para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho”. Uno de los puntos que más me llama la atención es el que dice que la calidad debe estar siempre orientada a la excelencia, y no basándose en el enfoque tradicional de la falla. Ésta es una manera de ver el concepto de calidad muy interesante, ya que rompe con todos los esquemas anteriores, que hablaban de prevención de fallas. También dice algo muy importante de analizar y es lo siguiente: “La automatización no es la solución a los problemas de calidad. Las actividades humanas son fundamentales en cualquier programa de calidad total”. Aquí claramente expone la superioridad en nivel de importancia que tenemos los humanos sobre las máquinas.
- Dr. Philip Crosby define la calidad en 4 principios absolutos, coincidiendo con el concepto de calidad emitido por Shewhart, sobre establecer un sistema de calidad preventivo, también propone un programa de 14 pasos para la mejora de la calidad en los que coincide con anteriores autores como Juran, con lo respectivo a los modelos de excelencia, la gestión de la calidad y la mejora continua en la gestión administrativa.
- Dr. Kaoru Ishikawa me parece que es muy radical en sus conceptos ya que es muy exigente a la hora de hablar de calidad como, por ejemplo: “El control de la calidad que no muestra resultados no es control”.



Es muy estricto, cosa que me parece genial, ya que el proceso de control de calidad debe llevarse a cabo con este tipo de parámetros, si queremos obtener los resultados que cumplan con las necesidades de nuestros clientes, es decir, si queremos obtener resultados de calidad. Dice que el control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía. También nos habla de la importancia de los métodos estadísticos en el control de la calidad, los cuales son parte fundamental de ésta.

- Dr. Genichi Taguchi se basa en 2 conceptos fundamentales, los cuales nos indican que debemos ofrecer productos que sean atractivos a nuestros clientes, resaltando que deben ser mejores que los de la competencia.

Para entender muy bien todos estos conceptos de calidad, hay que tener muy claro algunas palabras claves como son:

El producto:

Es el resultado de cualquier proceso. El producto consiste principalmente en bienes y servicios. Los bienes son cosas físicas: Lápices, televisores, edificios etc. El servicio es un trabajo realizado para alguien más. Las características del producto son “una cualidad que posee un producto y cuya intención es satisfacer ciertas necesidades de los clientes”.

Clientes y necesidades:

Cliente: Un cliente es alguien en quien el producto tiene algún impacto. Los clientes pueden ser externos e internos. Necesidades del cliente. Todos los clientes tienen necesidades que satisfacer, y los rasgos del producto deben responder ante esas necesidades.

Satisfacción con el producto. Se dicen que los clientes están satisfechos con el producto cuando las características de estos responden ante las necesidades de los clientes.

Defectos del producto. Los defectos pueden ser tales como la entrega retrasada, fallas de los bienes en su campo, errores en la facturación, desperdicios de las fábricas, repetición en los procesos y cambios en el diseño.

Sin duda alguna notamos que, en las diferentes literaturas, el concepto de calidad persigue el mismo objetivo, cumplir con necesidades y expectativas de bienes y/o servicios, con una buena cantidad de valor agregado gracias al cambio en el tiempo.



Muchos de estos conceptos son la herencia de grandes personalidades de la historia de la calidad que dieron sus valiosos aportes como es el caso de los mencionados, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa; quienes han dado a entender que la calidad es sinónimo de eficiencia.

La conceptualización de la Calidad, expresada por estos autores manifiestan claramente que el significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente.

Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor y estará en dependencia de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Según la (Real Academia Española, 2015) conceptualiza a la calidad como:

- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.  
Según Norma ISO:
- La totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas. (ISO 8402).
- Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ISO 9000)

Tanto la Real Academia de la Lengua Española como las Normas ISO 8402, establecen que la calidad mide el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad, en donde el producto o servicio y la organización productiva tienen que encajar; para eso hay que medir la satisfacción como el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores, cuando más satisfecho se sienta el consumidor mayor confianza tendrá en el producto y servicio recibido, un consumidor satisfecho es propenso a una compra o un buen servicio futuro.

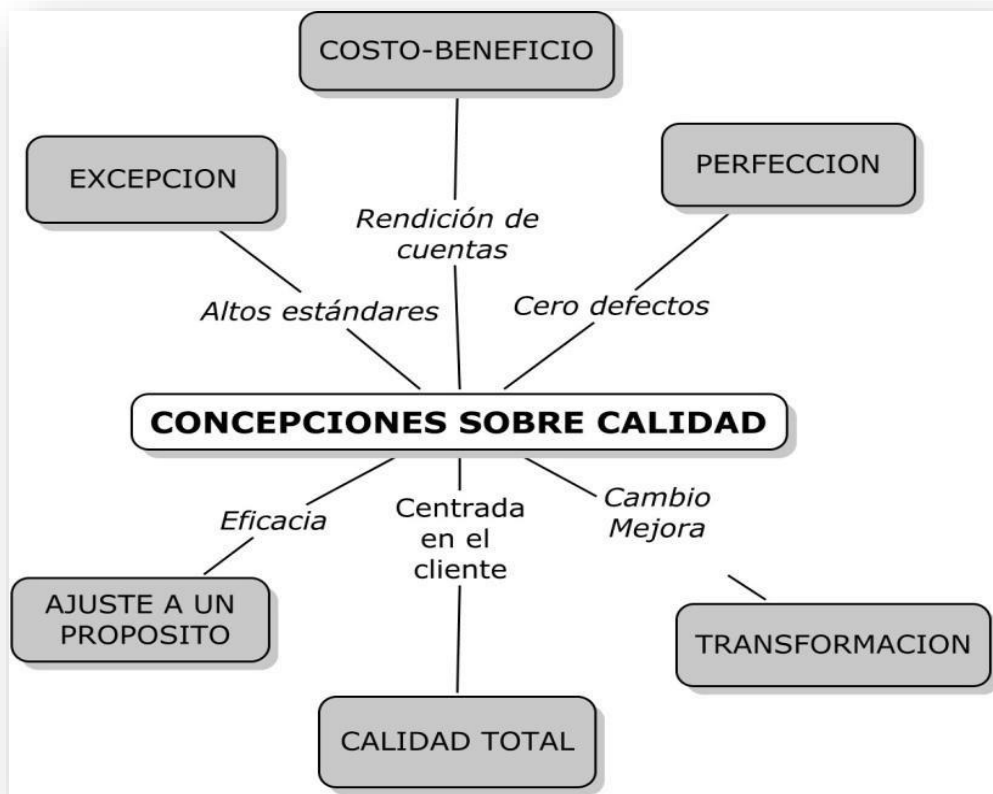
Los autores (Carro Paz, Roberto y González Gómez, s.f) definen a la Calidad total como: La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

En la figura 1 se muestra como el concepto de calidad ha ido evolucionando a través de los años. Hoy en día todas las organizaciones exitosas buscan la excelencia en sus productos y servicios, a pesar de no apoyarse de la calidad. Los objetivos de una empresa que busca la excelencia debe ser satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas, empleados y de la sociedad con la calidad debida en pro de la mejora continua.

Por último, la Calidad Total, teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente buscando la satisfacer tanto al cliente externo como interno buscando ser altamente competitivo a través de una Mejora Continua.

Las definiciones antes presentadas, tienen distintos enfoques: unas se centran en el producto o servicio realizado, otras se centran en la satisfacción de los clientes, y algunas acentúan el interés en el componente psicosociológico del factor humano, que lo hace capaz de transformar la realidad.

**Figura 1. Concepciones sobre Calidad.**







### 3.1.2.1. Calidad administrativa

#### Orígenes de la Administración de Calidad Total

Según (Emprendedores, s.f.), la administración de calidad total ha evolucionado de los métodos de aseguramiento de la calidad que fueron desarrollados durante la primera guerra mundial. El esfuerzo de guerra llevo a enormes esfuerzos de fabricación que a menudo produjeron mala calidad. Para corregir esto, se usaron inspectores de calidad en la línea de producción para asegurar de que el nivel de fallas debido a la calidad fuera minimizado.

Después de la primera guerra mundial, la inspección de calidad se volvió más común en ambientes de manufactura, lo que llevo a la introducción de control de calidad estadístico, una teoría desarrollada por el Dr. W. Edwards Deming. Esto apporto un método estadístico de calidad basado en muestras. Cuando no era posible examinar todos los ítems, se probaba la calidad de una muestra. La teoría del control de calidad estadístico estaba basada en la noción de que una variación en el proceso de producción llevaría a una variación en el producto final. Si la variación en el proceso podía ser quitada, se tendría un mayor nivel de calidad en el producto final.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, las fábricas en Japón producían elementos de baja calidad. En respuesta a esto, La Unión de Científicos e Ingenieros de Japón invito al Dr. Deming para entrenar ingenieros en procesos de calidad. Para los años cincuenta, el control de calidad era una parte integral de la manufactura japonesa y fue adoptado por todos los niveles de las organizaciones.

Para los años setenta, la noción de calidad total era discutida. Era vista como control de calidad de toda la empresa, que involucraba a todos los empleados, trabajadores y ejecutivos. En la siguiente década, más empresas introdujeron procedimientos de administración de la calidad basados en los resultados de Japón. La nueva era del control de calidad se conoció como la Administración de Calidad Total, que se usó para describir muchas estrategias y técnicas enfocadas en la calidad.

#### Principios de la Administración de Calidad Total

Según (Emprendedores, s.f.) TQM puede ser definido como la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados, los que incluyen:



- Executive Management: La administración principal debe actuar como el conductor principal de TQM y crear un ambiente que asegure su éxito.
- Entrenamiento: Los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad.
- Foco en el cliente: Las mejoras en la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones: Las decisiones para la calidad deben ser tomadas en base a mediciones.
- Metodología y herramientas: El uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimientos de calidad son identificados, medidos y respondidos.
- Mejora continua: Las empresas deben trabajar constantemente para mejorar la manufactura y los procedimientos de calidad.
- Cultura organizacional: La cultura de la empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad.
- Empleados involucrados: Los empleados deben ser motivados a ser proactivos en identificar y ocuparse de los problemas relacionados a la calidad.

#### El costo de la Administración de Calidad Total

Según (Emprendedores, s.f.), muchas empresas creen que los costos de la introducción de la TQM son mucho mayores que los beneficios que producirá. Sin embargo, la investigación ha demostrado que los costos directos e indirectos de los problemas de calidad son mucho mayores que los costos de implementarlo.

Los costos de prevención son asociados al diseño, implementación y mantenimiento del sistema de calidad total. Son costos en los que se incurre antes de la operación, los que pueden incluir:

- Requerimientos de producto: Las especificaciones de materiales, procesos, productos/servicios terminados.
- Planificación de la calidad: Creación de planes para la calidad, confiabilidad, operaciones, producción e inspecciones.
- Aseguramiento de la calidad: La creación y mantenimiento del sistema de calidad.
- Entrenamiento: El desarrollo, preparación y mantenimiento de los procesos.

Los costos de evaluación están asociados a la evaluación de proveedores y clientes acerca de los materiales y servicios comprados para asegurar de que se ajustan a las especificaciones:



- Verificación: Inspección de materiales que llegan contra las especificaciones. Auditorías de calidad: Verificar que el sistema de calidad funciona correctamente.
- Evaluación de proveedores: Verificación y aprobación de proveedores.

Los costos de los fallos pueden dividirse en los que resultan de los fallos internos y externos. Los fallos internos pueden ocurrir cuando los resultados no logran los estándares de calidad y son detectados antes de que los bienes o servicios sean entregados al cliente. Estos pueden incluir:

- Desperdicio: Trabajo innecesario o paradas como resultad de errores, organización pobre o mala comunicación.
- Desechos: Productos o materiales defectuosos que no pueden ser reparados, usados o vendidos.
- Trabajo extra: Corrección de materiales defectuosos o errores.
- Análisis de las fallas: Esto es requerido para establecer las causas de las fallas internas.

Los costos de fallas externas pueden ocurrir cuando los productos o servicios no alcanzan los estándares de calidad, pero no son detectados hasta después de que el cliente los recibe. Estos pueden incluir:

- Reparaciones: Reparar productos devueltos o en el lugar.
- Reclamos de garantía: Los ítems son reemplazados y los servicios son vueltos a llevar a cabo bajo garantía.
- Quejas: Todo el trabajo y costos asociados a lidiar con las quejas de los clientes.
- Devoluciones: Transporte e investigación de los productos devueltos.

### 3.1.2.2. Objetivos de la calidad

Según la norma ISO 9000:2005, (Gonzalez, 2002) define a los Objetivos de Calidad como “algo ambicionado o pretendido relacionado con la Calidad”.

También se requiere que lo que se pretende alcanzar esté expresado en términos que permitan claramente determinar si se ha conseguido o no lo propuesto, algo que resulta posible sólo si los objetivos de la calidad son medibles, objetivamente comprobables.

Otro aspecto importante a considerar es que los objetivos de la calidad establecen los niveles y funciones pertinentes, asignándoles a los directivos, jefes de departamentos, responsables de áreas y subordinados un instrumento para la mejora continua en la empresa.



Los objetivos tienen el cometido de concretar qué se desea conseguir, y son los elementos que sirven de referencia a las personas que tienen responsabilidad sobre los procesos que han de posibilitar alcanzar los retos planteados.

Sin embargo, la norma ISO 9001:2008 es rigurosa y requiere que la Dirección de la empresa asuma la responsabilidad de “asegurar que se establecen objetivos de la calidad”, por departamentalización, esto se puede lograr a través de auditoria de calidad.

Si bien la Norma ISO 9001:2008 no establece un vínculo directo entre la revisión por la dirección y los objetivos de la calidad, resulta adecuado que los resultados de la revisión se presentaran en forma de objetivos a conseguir, y que las acciones y decisiones indicadas fueran acciones y decisiones para conseguir dichos objetivos. Finalmente, al momento de establecer objetivos, es conveniente tener en cuenta:

- Las necesidades actuales y futuras de la organización,
- Las necesidades actuales y futuras de los mercados en los que se actúa,
- Los hallazgos pertinentes de las revisiones por la dirección,
- El desempeño actual de los productos, servicios y procesos,
- Los niveles de satisfacción de las partes interesadas,
- Los resultados de las auto evaluaciones,
- Estudios comparativos (benchmarking),
- Análisis de los competidores,
- Oportunidades de mejora, y
- Recursos necesarios para cumplir los objetivos.

#### 3.1.2.3. Algunas características de la calidad

##### 3.1.2.3.1. Características de calidad

Es posible distinguir diferentes clases de características de calidad: (Benavidez, Carlos y Quintana, Cristina., 2007) Físicas: Mecánicas, eléctricas químicas o biológicas:

- Sensoriales: relacionada con todos los sentidos
- De comportamiento: cortesía, veracidad, éticas etc.
- De tiempo: Puntualidad, fiabilidad, o confiabilidad, disponibilidad etc.
- Emergentes: Relacionadas con aspectos antropocéntricos, relativos a la seguridad.
- Funcionales: Posibilitan el desarrollo de las prestaciones

#### 3.1.2.4. Importancia de la calidad

Según, (Herrera, 2015) en la actualidad, los clientes demandan productos de calidad, y dado que existe una gran oferta, podrán elegir aquellos productos que más les satisfagan. Los fabricantes, ante la escasez de su demanda particular, buscan diferenciar sus productos de los de la competencia.

#### 3.1.2.5. Dimensiones de la calidad

Según David Garvín, experto en estrategia de Harvard, definió 8 dimensiones para la calidad: desempeño, rasgos, confiabilidad, conformancia, durabilidad, servicio, estética y calidad percibida. Sin embargo, dejando de lado la necesaria calidad para cumplir con las especificaciones técnicas mínimas que garantizan su construcción o fabricación, todas las dimensiones descritas por Garvín se pueden resumir en un solo aspecto: la satisfacción que recibe el cliente a lo largo del tiempo.

**Figura2.Dimensiones de la calidad**



En la concreta Jaime Nebrera Herrera, aclara que en las actuales empresas de hoy en día recomienda que se apliquen modelos de la excelencia de la calidad porque los clientes cada vez son más juicios ante la existencia de un gran mercado de oferta, sean estas de producción o de servicio.



En un principio, los fabricantes no necesitaban diferenciarse, ya que los clientes compraban lo que les diesen, pero esta situación acabó pronto. Posteriormente los fabricantes buscaron diferenciarse mediante el precio, ya que pensaban que el cliente compraría siempre el producto más barato. Aunque esta situación se da aún en ciertos mercados, lo cierto es que el cliente de ahora elige y lo hace en función de la calidad del producto o servicio que recibe.

La mejora de la calidad de sea de un productos o servicios tiene como propósito una reducción de su coste real; permite a la vez una reducción del precio, si aumentamos la calidad del producto, su diseño y su facilidad de fabricación, el producto es más sencillo de producir y se desperdicia menos materia prima; como consecuencia de ello, aumentan las ventas.

Además, al utilizar personal mejor formado, es más flexible y adaptable a las necesidades de la empresa, y garantizan un aumento en los beneficios de los clientes.

Según, (Carro Paz, Roberto y González Gómez) la calidad adquiere su importancia si las empresas cumplen con los siguientes aspectos: sus costos y participación en el mercado, prestigio de la organización, responsabilidad por los productos e implicaciones internacionales.

### 3.1.3. Factores Relacionados con la Calidad

A partir de la revisión de la literatura especializada de Garvín 1988, Conti 1993, Dale 1994, Goetsch y Davis 1994 se puede identificar los conceptos o factores clave que sirven de base a este enfoque de la calidad. Entre ellos los más importantes a señalar son:

- Prevención de Errores. Asume que es menos costoso evitar los errores que permitir que se produzcan.
- Control Total de la Calidad. Este concepto implica que no pueden obtenerse productos de calidad si el departamento de producción es el único implicado.

Según Feigenbaum pone el énfasis en que la calidad es trabajo de todos, en consecuencia, el control de la misma debe abarcar desde el diseño del producto hasta la entrega al cliente. El control total de la calidad exige el diseño de un sistema de calidad que integre e interconecte las diferentes funciones de la empresa con un objetivo común.

- Énfasis en el diseño de los productos. Se concentra en una disciplina, la ingeniería de fiabilidad:





- ✓ El objetivo fundamental de este tipo de diseño es asegurar un funcionamiento aceptable del producto a lo largo del tiempo o de su vida útil.
  - ✓ Fiabilidad. Es la probabilidad de que un producto funcione de un modo especificado durante un determinado periodo de tiempo, y en unas condiciones preestablecidas.
  - ✓ Se busca prevenir los defectos antes de que ocurran, poniendo el énfasis en la necesidad de los que los ingenieros diseñen los procesos y productos, y los estandaricen para conseguir que sean más fiables.
- Uniformidad y conformidad de productos y procesos:
    - ✓ El diseño del producto y del proceso de producción da lugar a unas especificaciones de trabajo.
    - ✓ Si la producción se desarrolla en conformidad con dichas especificaciones, y los procesos se desarrollan de manera uniforme, aseguramos que el producto estará libre de defectos, o que éstos disminuirán sustancialmente, cumpliéndose los requisitos de fiabilidad, durabilidad y rendimiento (Deming 1989, Conti 1993, Dale 1994).
  - Compromiso de los trabajadores. El movimiento de cero defectos (Crosby 1984 y 1991) introduce en el enfoque de aseguramiento de la calidad la atención a los recursos humanos.

Esta propuesta afirma que la dirección general exige un trabajo perfecto, el camino para obtenerlo es motivando a los trabajadores y monitorizando los procesos. Para Crosby (1991) las 3 fuentes de error son: La falta de conocimiento, La falta de atención y La falta de medios.

Si la dirección procura que no se den estas circunstancias, y si los trabajadores están motivados, los errores no se producirán o disminuirán sustancialmente.

#### 3.1.3.1. Aseguramiento de la calidad

La idea de asegurar la calidad surge con la Industria aeroespacial y nuclear como una forma documentada, organizada y sistemática para estar seguros de que el producto a fabricar será conforme a los requisitos establecidos.

Según (Conti 1993, Dale 1994, Goetsch y Davis 1994, 2015), el aseguramiento de la calidad es un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío del cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de los procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones.



El objetivo que se persigue es doble:

- Que no puedan llegar al cliente productos y servicios defectuosos.
- Buscar la manera de evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva.

Se reconoce que un determinado nivel de calidad del producto se consigue como consecuencia de seguir unos procesos operativos suficientemente contrastados. Luego, si se normalizan todos los procesos que en ella influyen y podemos estar seguros de que se han respetado durante toda la secuencia productiva, no será necesario controlar la calidad del producto obtenido para asegurar su conformidad.

Según (Conti 1993, Dale 1994, Goetsch y Davis 1994, 2015), para conseguir estos objetivos el establecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad desarrolla un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad

El Aseguramiento de la Calidad persigue hacer predecible la calidad del producto y estar seguros de que el bien fabricado o el servicio entregado responden a las necesidades objetivas del cliente.

Para (Herrera, 2015), autor del curso por internet introducción a la calidad, plantea que la dirección de la empresa al darse cuenta de la importancia que tiene la calidad para su empresa y su entorno, empieza a implantar un sistema de gestión de la calidad, como, por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000. Esta necesidad puede partir de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento de que es bueno para la empresa.

### 3.1.3.2. Políticas de calidad

Toda función de calidad que se ha relevante para el desempeño de una organización debe contar con políticas claramente definida, emanadas de la alta dirección de la empresa, a lo que Velásquez, Gustavo. (2001) manifiesta que: "Política es el establecimiento de los principios generales que quien la acción; en otras palabras, es el marco general de referencia establecido por la alta gerencia para la puesta en marcha de la organización". (Pág.238). Por lo que se puede mencionar que la política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, los mismos que están encaminadas por la presidencia, vicepresidencia o gerencia.





#### 3.1.4. Gestión de la Calidad

##### 3.1.4.1. Concepto de Gestión de la Calidad

Según la norma UNE-EN-ISO 9000: 2000 (García, Fernando., Criado y Schmidt, Artuto., Calvo, 2004) que normaliza el vocabulario de la calidad define un sistema gestión de calidad (SGC) como: “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”; por sistema de gestión se entiende “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” (un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental).

Hay que tener en cuenta que un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una manera de hacer las cosas, un método de gestión, un camino a seguir, no un objetivo en sí mismo, sino más bien un medio para alcanzar objetivos estratégicos tan importantes como la excelencia en la gestión, la competitividad, etc.

Por otra parte, todo SGC debe diseñarse de acuerdo a la empresa/organización (“es un cinturón a la medida”), a sus objetivos, su producción o actividades generadoras de servicios, a su economía, y especialmente debe ajustarse a las exigencias de los objetivos de calidad y a los requerimientos contractuales (es decir, a la relación existente entre el proveedor y el cliente o usuario).

Según (Abadía, José. y Pola, Ángel., 2015), define la Gestión de la Calidad como: “Un conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa. Por otro lado, según (González, 2000). Esto es un “Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, y las responsabilidades y se llevan a cabo a través de la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad”.

##### 3.1.4.2. Objetivos de la Gestión de la Calidad

Según (Karina, 2015), la gestión de la calidad tiene como objetivo básico conseguir plenamente la calidad necesaria expresada por los clientes.

##### 3.1.4.3. Los ocho Principios de la Gestión por Calidad

Según WILEY, John. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)), manifiesta que “Los principios de gestión de la calidad sirven para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma

sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión”.

Los principios de la gestión de la calidad estos son una regla universal y fundamental para liderar y operar en una empresa, con la intención de ayudar a los usuarios a lograr el éxito organizacional. La aplicación sistemática de los ocho principios proporciona la "calidad total" siendo los siguientes enfoques:

- Enfoque al cliente: La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.
- Liderazgo: Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: Es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.
- Enfoque basado en procesos: Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque fundamentado en sistemas: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse e ir mejorando continuamente en su actividad. Se realiza al examinar los resultados que se van obteniendo de forma continua y realizando las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: A la hora de tomar una decisión, ésta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea, y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.
- Relación mutuamente beneficiosa con proveedores: Debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### 3.1.4.4. Características determinantes de la calidad y su gestión

Según (Ruiz, 2004) La gestión de calidad tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y las necesidades del cliente. Así, la gestión de la calidad ya no es un método para evitar reclamaciones de los clientes insatisfechos, si no para crear sistemas y



actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, si no que se mueve en un contexto de proactividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la calidad de todos los procesos de la empresa.

Además, (Ruiz, 2004) determino ciertos aspectos que están relacionados con la gestión de la calidad, y que deben establecerse como características de todo modelo de calidad:

- Establecimiento de la calidad y su nivel
- Información, educación y motivación
- El liderazgo activo de la dirección.
- Ventaja competitiva.
- Implicación de todos los recursos humanos.
- Los proveedores.
- Ética de la calidad<sup>32</sup>.

#### 3.1.4.5. Elementos o pilares de los sistemas de gestión de la calidad.

##### 3.1.4.5.1. La satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes es la que determina la calidad de un producto o de un servicio y es un sentimiento individual que se produce cuando percibe que ha recibido más de lo que esperaba.

Las expectativas se generan en base a las necesidades y exigencias personales de cada cliente, a la importancia que conceda a determinados aspectos, a sus experiencias anteriores, y a lo que le han contado otras personas con experiencias anteriores. Si lo que el cliente percibe supera sus expectativas, el cliente se encontrará satisfecho. Si lo que el cliente percibe es menos de lo que esperaba, el cliente se encontrará insatisfecho. Si lo que el cliente percibe es lo mismo que lo que esperaba, el cliente no se encontrará insatisfecho, pero tampoco satisfecho.

Para que un producto o servicio sea de calidad debe sobrepasar o, por lo menos igualar, las expectativas del cliente. La satisfacción de los clientes se conoce a través de encuestas, quejas y reclamaciones, sugerencias, reuniones con grupos, o a través de comentarios informales.

##### 3.1.4.5.2. El liderazgo de la dirección

La dirección de la organización son las personas con capacidad para decidir las estrategias y los objetivos de la misma. El compromiso firme y expreso de la dirección de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad.



#### 3.1.4.5.3. La mejora continua

La mejora continua es un proceso que consiste en planificar, ejecutar lo planificado, comprobar los resultados obtenidos, corregir los fallos, y volver a repetir el proceso. La mejora continua es un proceso sin fin, porque las posibilidades de mejorar son interminables.

#### 3.1.4.5.4. La participación del personal

El compromiso individual y de grupo de todo el personal de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad.

#### 3.1.5. Norma ISO 9000

##### 3.1.5.1. Antecedente

Según (Fontalvo, 2006), en su libro La gestión avanzada de la calidad, nos explica y nos resume acerca de la Internacional Standard Organization, siendo esta una entidad a la que pertenecen y en la que participa una gran cantidad de países, y que tiene como función más importante la preparación y publicación de las Normas ISO, aplicables a diversos y múltiples ámbitos tras la valoración previa mediante diferentes Comités Técnicos.

Según HOYLE, David. (2001), define a las Normas ISO 9001 – 2000 como: “Las Normas establecidos por las ISO para la gestión de sistemas de la calidad que se aplica a todo tipo de organización (manufactura, servicio, militares, educativas, gubernamentales”. (Pág.45)

Esta organización desarrolló a través de sus comités las normas de la serie ISO 9000 con el objetivo de fomentar una cultura de Gestión de Calidad en cualquier organización.

Los preceptos de la Norma ISO 9000 se fundamentaron sobre el principio de que el aseguramiento de una calidad consistente de los procesos se consigue mejor con la aplicación simultánea de dos clases de norma:

- Normas de producto (especificaciones técnicas)
- Normas de sistema de calidad (sistema de gestión)

Las normas de producto proporcionan las especificaciones técnicas aplicables a las características del producto y frecuentemente las características de proceso por las que el producto es elaborado. Las normas del producto son específicas del producto en particular: tanto para su funcionalidad pretendida como para las situaciones de uso final que éste puede hallar.



El sistema de gestión constituye el dominio de la norma ISO 9000. Por medio de las distinciones entre especificaciones de producto y características de sistema de gestión. La norma ISO 9000 se aplica a todos los sectores industriales y económicos, a todos los productos y todos los tamaños y sistemas de organización.

Podemos afirmar que la familia ISO 9000 (9000, 9001, 9004) se ocupa de la "gestión de la calidad"; por ser estos estándares internacionales, que especifican los requisitos para el diseño y valoración de la calidad en la gestión, y que su propósito es de asegurar que las organizaciones proporcionen productos y servicios que satisfagan requerimientos. El modelo ISO 9000, se basa en el principio de prevención de no conformidad en todas las etapas de desarrollo del producto/servicio.

#### 3.1.5.2. Alcance de las normas ISO 9000

Esta Norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de ésta no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

#### 3.1.5.3. Objetivos que persiguen las ISO 9000

- Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competitividad.
- Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.
- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad.
- Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas.



#### 3.1.5.4. Características de la norma ISO 9000

Algunas de las normas de la familia ISO 9000 constan de requisitos mientras que otras constan de guías.

ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 son normas de requisitos. Son modelos de gestión de calidad que se usan con el propósito de asegurar la calidad para crear confianza en la calidad del producto.

La ISO 9004, es un ejemplo de norma de guía. Las normas de guías son documentos de recomendación.

Según (Juran, José. y Godfrey, A., 2001) elaboraron una pequeña síntesis de las diferentes normas que a continuación se presentan:

- La norma ISO 9001. Esta norma es la más completa entre las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad (ISO 9001 a ISO 9003), y se aplica a los sistemas de calidad en que se dan diseño, desarrollo, producción instalación y servicio posventa.
- La norma ISO 9002: Se aplica en los sistemas de calidad en que se dan producción, instalación y servicio posventa, exclusivamente y por tanto se aplicará a las situaciones contractuales en que las especificaciones del producto/servicio están preestablecidas.
- La norma ISO 9003: Se aplica a los sistemas de calidad en que se dan inspección y los ensayos finales. Por tanto, se aplica en situaciones contractuales en las que el suministrador debe mostrar la conformidad con los requisitos especificados en las fases de producción e instalación.
- La norma ISO 9004: Esta norma está relacionada con la gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Se trata de reglas generales concernientes a las herramientas para el establecimiento de sistemas de calidad en las empresas. Se centra en la satisfacción del cliente al igual que la gestión de la calidad total.
- ISO 9004-2: Esta norma está englobada dentro de la ISO 9004, se refiere exclusivamente a la gestión de la calidad y a los elementos de un sistema de calidad dedicado al sector servicios.
- ISO 8402: Esta norma define la terminología básica de los conceptos de calidad y la gestión de la misma, aplicados a productos y servicios. Se trata de una norma aplicable en la preparación y utilización de los sistemas de calidad en estricta concordancia con la colección de todas las normas relacionadas antecedentes, ISO 9001 a 9004.

#### 3.1.6. Requerimientos basados en la ISO 9001:2008

Según la norma ISO 9001:2008 requiere que las organizaciones establezcan sistemas que mejoren continuamente su desempeño. Estas normas se preocupan de

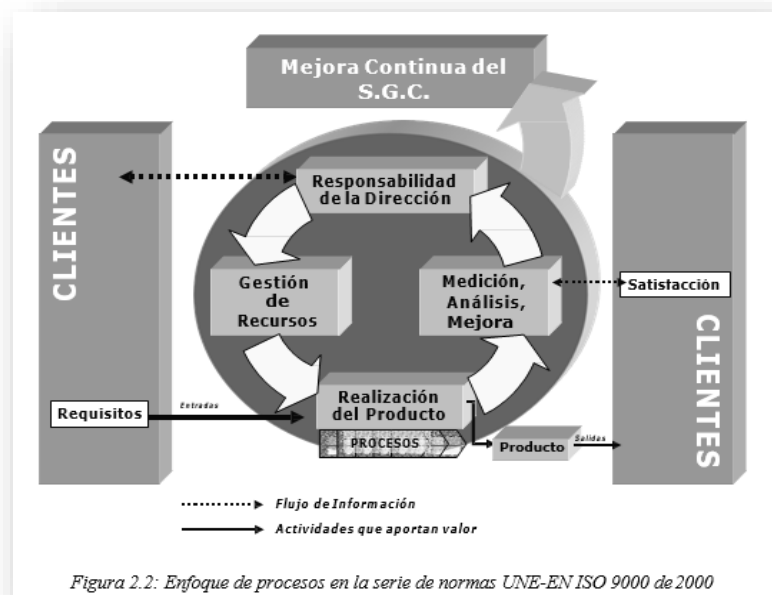
la forma en que la organización hace su trabajo y no directamente en el resultado del mismo. En otras palabras, se preocupa de los procesos y no solo de los productos ya que la forma en que una organización gestione eficazmente sus procesos afectará sus productos o servicios finales.

Es por eso que ISO 9000 no son estándares de producto. Son estándares de gestión de procesos y establecen requerimientos acerca de lo que la organización debe hacer para gestionar efectivamente los procesos que influyen en la calidad.

Según la figura 3 la serie de normas UNE-EN ISO 9000 de 2000 en vigor se estructura en cinco bloques de requisitos a cumplir: Sistema de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Realización del producto y Medición, análisis y mejora.

**Figura 3 Enfoque de proceso en la serie de normas ISO 9000 de 2008.**

Al estudiar a cada uno de los bloques, la Norma ISO 9001:2008, establece los grandes procesos de gestión de una organización/empresa, también nos habla que en el diseño e implementación de un SGC en una organización se ve influenciado por: el entorno de la organización, los cambios de ese entorno y los riesgos asociados a él, sus necesidades cambiantes; sus objetivos particulares, los productos suministrados; los procesos empleados; y el tamaño y estructura de la organización.



Por tanto, cada organización deberá adaptar la norma a sus necesidades y condicionantes y, por lo tanto, también, el procedimiento de implantación puede ser diferente de unas a otras.





### 3.2. Modelos de Gestión de Calidad

La calidad total ha llegado a tal desarrollo que dio la aparición a los modelos de excelencia de la gestión de calidad a nivel mundial, sirviendo a las organizaciones como instrumentos de evaluación. Dentro de los modelos de gestión de calidad encontramos tres que son muy utilizados por importantes empresas a nivel mundial y que ayudarán ampliamente a diseñar un nuevo modelo de gestión de la calidad, siendo este la razón de ser del presente trabajo de investigación. En la tabla 2 se presentan los tres modelos de Gestión de calidad, más utilizados a nivel mundial y los diferentes organismos que la gestionan.

**Tabla 2 Modelos de Gestión de calidad.**

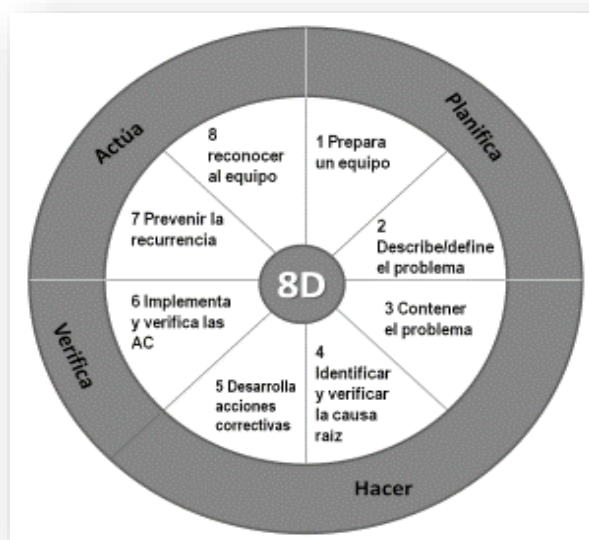
Modelo de Excelencia	Organismo Regulador	Fecha de Inicio /Lugar	Objetivo	Estructura del Modelo (Criterios)
Deming	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE)	1951 Japón	Estimular el desarrollo del Control de Calidad en Japón	1. Política 2. Organización y su gestión 3. Educación y difusión 4. Gestión de la información de calidad 5. Análisis 6. Normalización 7. Control 8. aseguramiento de la calidad 9. Resultados 10. Planificación
Malcolm Baldrige	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige	Enero 6 de 1987 Estados Unidos de América	Ayudar a estimular los esfuerzos de calidad y productividad de las empresas estadounidenses	1. Liderazgo 2. Planificación estratégica 3. Enfoque al cliente y al mercado 4. Información y análisis 5. Desarrollo y dirección de los recursos humanos 6. Gestión de Procesos 7. Resultados empresariales
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.)	European Foundation for Quality Management	Octubre 19 de 1989 Europa	Impulsar la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida	1. Liderazgo y dirección 2. Política y estrategia 3. Personas 4. recursos y alianzas 5. Procesos 6. Resultados relativos a los clientes 7. Resultados relativos al personal 8. Resultados relativos a la sociedad 9. Resultados claves



Según (Gilberto., 2016) La adopción de un modelo de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación de un modelo de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

### 3.2.1. Modelo de excelencia Deming (ciclo PDCA).

La filosofía básica de Deming es que la calidad y productividad de las empresas aumentan cuando la variabilidad de los procesos que en ella se realizan disminuye porque todas las cosas varían y es por esto, que los métodos de control estadístico deben ser usados.



Un proceso debe ser llevado a efecto dentro de las tolerancias que han sido especificadas para él, no obstante, si se trata cada vez de cerrar más y más las tolerancias, el proceso se hará incosteable, por lo cual se considera que los procesos son variables y esto hay que tenerlo en cuenta, y trabajarlos estadísticamente, más debe permitírseles que varíen dentro de las posibilidades que mantengan una adecuada calidad y costo. Subraya que esto sólo puede conseguirse si la dirección lo provoca fomentando la participación de los empleados y estos pueden contribuir comprendiendo los procesos y el modo en que estos pueden mejorar. En los primeros tiempos, Deming se centró en los métodos de control estadístico de la calidad y en los años posteriores desarrolló el concepto de calidad como una actividad de gestión.

#### 3.2.1.1. Antecedentes

En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto, estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio



Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial.

Según (Juran, José. y Godfrey, A., 2001), otra importante contribución al desarrollo de la calidad total ha sido el Premio Deming, de la unión japonesa de científicos e ingenieros. Fue creado en 1951 a sugerencia de JUSE para estimular el desarrollo de QC (control de calidad) en Japón. Los premios estaban financiados inicialmente con la donación generosa por Deming de sus derechos sobre las transcripciones de sus conferencias de su curso de QC de ocho días y sobre la traducción al Japón de su libro *Some Theory of Sampling*, junto con otras donaciones.

#### 3.2.1.2. Aspectos generales

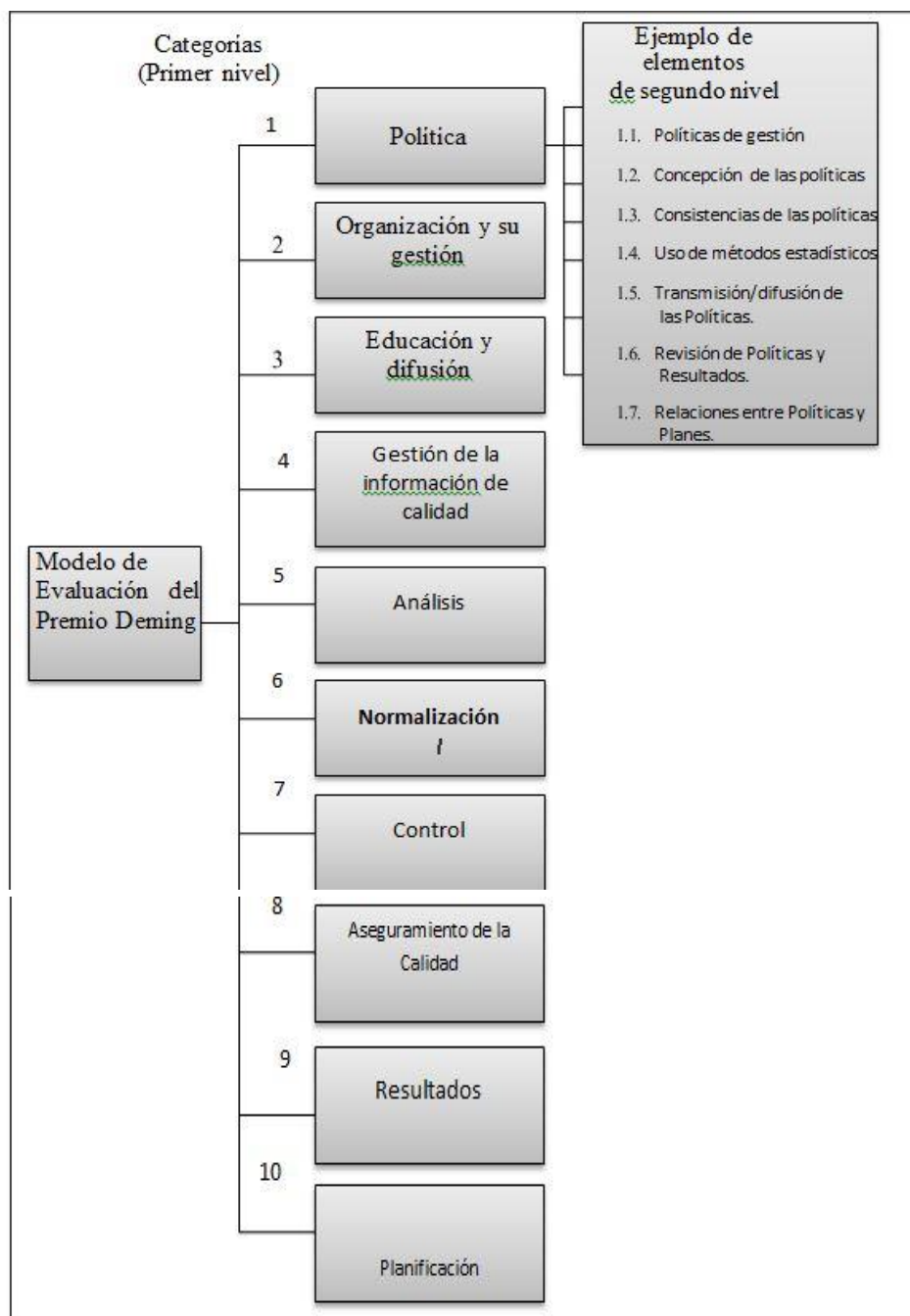
Entre las aportaciones de Deming a la calidad cabe destacar los famosos catorce puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de calidad, productividad y competitividad. Con los catorce puntos para la gestión, Deming pretende mostrar la importancia del papel de las personas, y en especial, de la dirección en la competitividad de las empresas. Otras aportaciones son: la divulgación del ciclo PDCA de Shewhart (Planificar-Hacer-Chequear-Actuar) y que en Japón se instituyó el Premio Anual Deming de Calidad pues con sus enseñanzas se le atribuye el renacimiento de la industria japonesa.

#### 3.2.1.3. Criterios de evaluación del modelo Deming a nivel empresarial

El modelo gerencial Deming (1951) tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como la satisfacción del trabajador, lo cual es fundamental para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización. Consta de siete criterios: liderazgo visionario, cooperación interna y externa, aprendizaje, gestión de proceso, mejora continua, satisfacción del empleado y satisfacción del cliente.

A continuación, en la figura 4, con un cuadro se ilustra el despliegue del primer nivel y un ejemplo del despliegue del segundo nivel para el modelo de evaluación del Premio Deming.

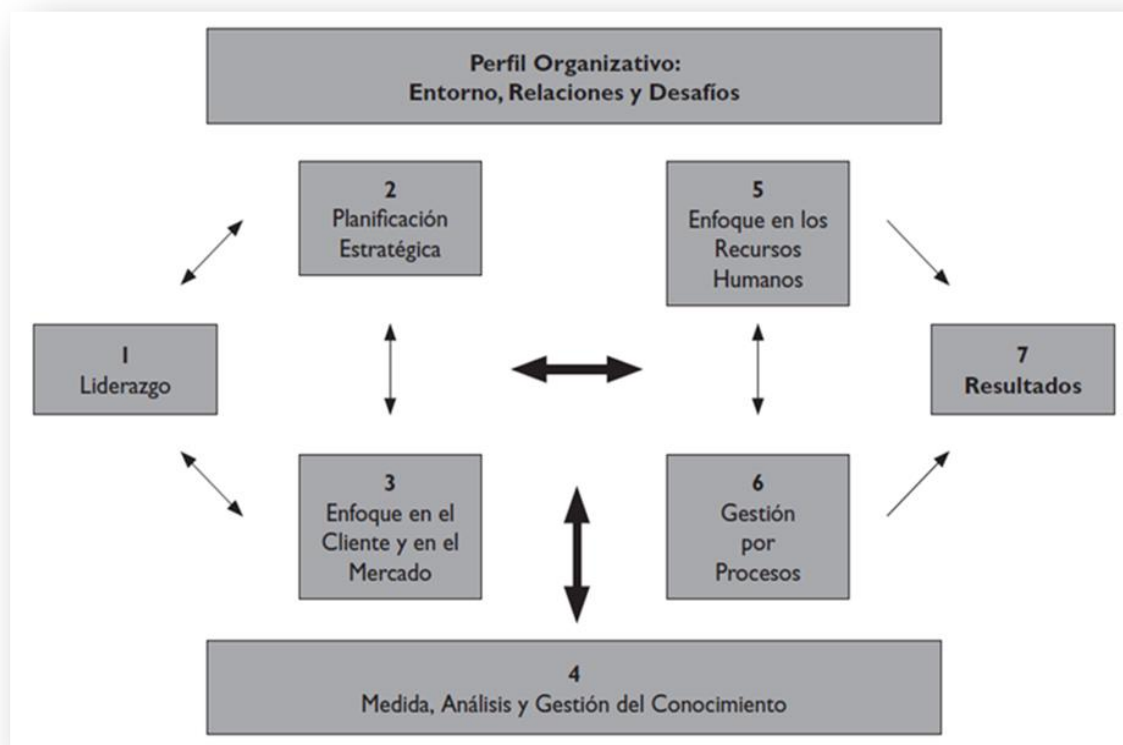
***Figura 4 Modelo de evaluación del Premio Deming.***



## Los 14 puntos de Deming

Los catorce puntos son: 1) Crear conciencia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, 2) Adaptar la nueva filosofía de que no se puede vivir con niveles aceptados de demora, errores, materiales y mano de obra defectuosa, 3) Evitar la inspección masiva de productos, 4) Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio, 5) Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa y descubrir el origen de los problemas, 6) Implantar la formación y capacitación para mejorar el desempeño del trabajo, 7) Adoptar e implantar el liderazgo poniendo en práctica métodos modernos de supervisión a los trabajadores, 8) Eliminar el miedo para que las personas trabajen seguras y den lo mejor de sí mismas, 9) Romper las barreras entre los departamentos y trabajar en equipo, 10) Eliminar carteles, exhortaciones, consignas y metas dirigidos a la fuerza de trabajo sin ofrecer métodos para alcanzarlos, 11) Eliminar estándares de trabajo que prescriban cuotas numéricas pues son incompatibles con la mejora continua, 12) Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosa de su trabajo, 13) Estimular a la gente para su mejora personal y 14) Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PDCA.

**Figura 5 Perfil organizativo**





### 3.2.2. Modelo de excelencia Malcolm Baldrige

El modelo estadounidense para la Gestión de la Calidad Total es el formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. En los estados Unidos de América se ha establecido el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige, otorgado por el National institute of Standards and Technology. El cual está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad, de estos la satisfacción del cliente es el factor con coeficiente de ponderación más grande dentro del premio.

#### 3.2.2.1. Antecedentes

Durante los años ochenta había un interés creciente en Estados Unidos por promover lo que ahora se llama calidad total. Muchos líderes de Estos Unidos creían que un premio nacional de calidad, similar al premio Deming de la unión japonesa de científicos e ingenieros, ayudaría a estimular los esfuerzos de calidad de las empresas estadounidenses.

Cierto número de personas y organizaciones propusieron tal premio, lo que llevó a una serie de audiencias con el subcomité de ciencias, investigación y tecnología de la cámara de representantes. Por fin, el 6 de enero de 1987, se aprobó la ley 1987 de mejora de la calidad nacional Malcolm Baldrige. Esta ley habilitaba el establecimiento del programa del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige.

#### 3.2.2.2. Aspectos generales

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y sub criterios, que a continuación pasan a analizarse. (César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González, 2006).

#### 3.2.2.3. Criterios básicos del modelo Malcolm Baldrige

Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa. Los criterios de selección son:

Calidad basada en el cliente, Liderazgo, Mejora y aprendizaje organizativo, participación y desarrollo del personal, rapidez en la respuesta, visión a largo plazo del futuro, gestión basada en datos y hechos, desarrollo de la asociación entre los implicados, responsabilidad social y orientación a los resultados.

**Figura 6. Modelo Malcolm Baldrige**



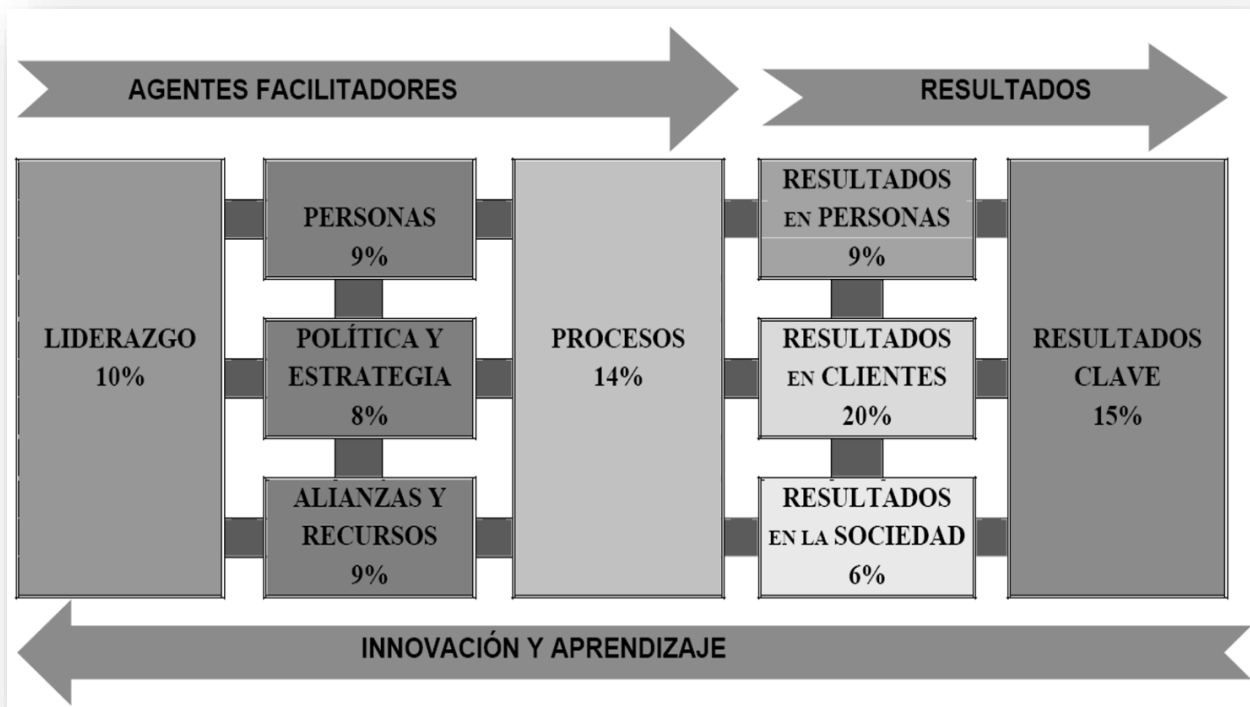
### 3.2.3. Modelo de excelencia de la EFQM.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

Según (Camison, Cesar. Cruz, Sonia. y González, Tomás., 2006), el EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas

industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

**Figura 7 El Modelo EFQM de Excelencia.**



### 3.2.3.1. Antecedentes

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM surge en la década de los ochenta, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y estados Unidos.

Según (Elshennawy, 1991) este modelo, la satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado, constituye una combinación de principios (por ejemplo, mejora continua) y prácticas (formación de equipos de trabajo o formación de las personas, entre otras).

El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad fue desarrollado primeramente (1990) como un modelo básico cimentado en la premisa de que los resultados superiores de la empresa se obtienen implicando a las personas en la mejora de los procesos, que recibió el nombre de Modelo de Excelencia Empresarial (Business Excellence Model).





A partir de 1997, este modelo fue desarrollado hasta obtener en 1999 un modelo más general bautizado como Modelo de Excelencia de la EFQM. Los cambios más sustanciales hacen referencia a la inclusión de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva; un mayor énfasis en los aspectos referidos a los clientes y demás grupos de interés influyentes en la organización, así como en la importancia atribuida al conocimiento dentro de la empresa; un mejor reflejo de los aspectos referentes al enfoque en resultados a través de la estrategia; así como a la ampliación de los contenidos de los distintos criterios y su criterios que lo componen. En 2003 el modelo ha sufrido pequeños retoques en algunos de sus criterios.

### 3.2.3.2. Aspectos generales

Según (Navarro, 2015) en referencia a EFQM, 2016 el modelo EFQM (1988) (Figura 7) se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos y los procesos. Muchas empresas están tomando este modelo europeo como herramienta básica para la evaluación y mejora de su gestión y resultados. Este modelo ofrece un marco genérico de criterios (nueve) que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización. Los criterios se agrupan en dos clases: agentes facilitadores y resultados.

Los criterios de agentes facilitadores reflejan cómo la organización actúa y lo constituyen cinco criterios: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y procesos. Los criterios de resultados tratan de lo que ha alcanzado la organización y de lo que está alcanzando gracias a la gestión de los agentes facilitadores. Contiene cuatro criterios resultados: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y rendimiento.

### 3.2.3.3. Criterios de evaluación del modelo EFQM a nivel empresarial

Según, (Carrión, 2006) el modelo EFQM consta de nueve criterios, que permiten evaluar el estado de la organización en cuanto a su gestión de la calidad. Se fundamenta en la premisa de que “la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.





**Tabla 3 Criterios de evaluación del modelo EFQM a nivel empresarial/organizacional**

Criterio	Peso (%)
Gestión del Liderazgo	10
Gestión del Personal	9
Políticas y Estrategias	8
Alianzas y Recursos	9
Gestión de los Procesos	14
Resultados en las Personas	9
Resultados en los Clientes	20
Resultados en la Sociedad	6
Resultados Clave	15

Según, (Parra, Carlos Mario. Villa, Victor Manuel y Restrepo, José William, 2009), muestra que haciendo uso del modelo EFQM, en la ciudad de Medellín, Colombia un grupo de investigadores del Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA) y la Universidad de Antioquia desarrollaron el proyecto “Evaluación y mejoramiento de la gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico, desde la perspectiva de la excelencia”, a la vez diseñó y elaboró unos instrumentos para registrar la información, tomando como referencia la literatura analizada y adaptándola a las necesidades y realidad de las pymes de esa nación sudamericana.

A continuación, y como producto de esta investigación se pueden considerar estos criterios a tomar en cuenta por las empresas al utilizar el modelo de la excelencia EFQM:

#### 3.2.3.4. Criterios básicos del modelo

**Tabla 4. Elaboración propia a partir de EFQM (1999)**

CRITERIO	EXPLICACIÓN
LIDERAZGO	Asegurar el liderazgo es una condición sine qua non para que los programas de calidad puedan implantarse con éxito. Es precisa la sensibilización de una cultura de calidad y la ejemplaridad de los dirigentes como modelos de comportamiento. Debe ser el equipo directivo quien impulse todo el proceso puesto que la dirección es responsable del 85% de los problemas de calidad por falta de establecer los procesos adecuados o las especificaciones precisas.
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	Este criterio implica la formulación de la estrategia y los planes basados en información relevante y completa sobre todos los grupos de interés o stakeholders. La comunicación de los mismos a toda la organización buscando su total implicación es otro aspecto clave, así como la revisión regular y mejora de las estrategias y planes.
PERSONAS	Al existir ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las actividades, la única forma de aprovecharlas es contando con la participación de todo el personal en la mejora corporativa. Los empleados juegan un papel fundamental. Se considera que la efectividad en el trabajo aumenta si los trabajadores están más motivados, si asumen responsabilidades y tienen iniciativa.

ALIANZAS Y RECURSOS	Se debe buscar una utilización eficiente de todos los recursos y de las alianzas externas en apoyo de la política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos. Entre ellos nos interesa destacar la importancia de los recursos de información: "Las personas sin datos son personas sin opinión". Lamentablemente en demasiadas organizaciones las decisiones se toman en base a suposiciones o por mera intuición. Con lo cual, se hace necesario establecer un ágil sistema de medición y captura de datos relevantes para la gestión de todos los procesos.
PROCESOS	La organización se entiende como una cadena proveedor-cliente y se gestiona por procesos más que por funciones. La fuerte especialización de funciones que existe en las organizaciones ha provocado que las diferentes áreas se consideren como compartimentos estancos. De este modo, las actividades transversales que involucran a varias unidades se ven afectadas por las rígidas barreras establecidas. La GCT aconseja re-integrar las tareas en procesos multifuncionales. Se trata de integrar a personas que participen en un mismo proceso, asignar un responsable y ponerlas a trabajar juntas para mejorar el proceso final.
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Es preciso evaluar la percepción que tienen los diferentes clientes sobre los servicios que se prestan en la organización. Asimismo, es adecuado completar esta información con otros datos procedentes del establecimiento de indicadores.
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Al igual que en el caso de los clientes se trata de evaluar la percepción que tienen los empleados sobre su organización. Además, se complementa con la información procedente de indicadores objetivos, como nivel de absentismo, rotación, accidentes laborales.
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Se evalúan los resultados de la empresa en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local y la sociedad en general. Se puede obtener información de las autoridades, de los ayuntamientos cercanos, organizaciones sociales. Se debe valorar la participación de la empresa en las actividades de la comunidad, el impacto en la economía local, o la involucración en los problemas sociales.
RESULTADOS CLAVE	La evaluación de los resultados debe hacerse analizando ciertos parámetros económicos, comparándolos con los objetivos estratégicos que la empresa ha fijado.

### 3.2.3.5. El impacto del modelo de Gestión de la Calidad EFQM y el objetivo de estos.

El impacto que aporta la utilización del modelo de gestión de la calidad como instrumento de identificación de oportunidades de mejora es que profundiza en el ámbito administrativo organizativo y tiene un carácter sistemático, periódico y altamente estructurado, de forma que se revisan de una forma lógica y ordenada todos los aspectos críticos de la organización que pueden tener influencia en la calidad, representados por 9 criterios. La atención se dirige a la globalidad de la organización siendo más enriquecedora, realista y eficiente que los enfoques que se dirigen a aspectos concretos o parciales.

Las características que se acaban de describir hacen que el modelo EFQM de Excelencia sea considerado como un valioso instrumento de ayuda a la gestión, ya que la sistemática que incorpora redundante en una planificación más sólida, fundamentada y acorde con las necesidades de cada momento, facilitando la transformación de las organizaciones que los nuevos retos exigen (Maderuelo, 2002).



### 3.3. Mejora Continua

La mejora continua debe entenderse como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos requerimientos más exigentes, por lo que necesitaremos obtener rendimientos

Los beneficios clave del principio son los siguientes:

- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.

Cuando se dispone de una buena tecnología difícilmente mejorable a un coste aceptable, es más barato intentar mejorar el servicio prestado por otros métodos más económicos e igualmente eficaces.

- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.

Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del servicio prestado. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.

- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

Una buena forma de mejorar es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿por qué vamos gastar más para obtener los mismos recursos y resultados? La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace más fácil la consecución de los objetivos de la organización.

En definitiva, debemos estar claro que la mejora continua, consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor. Las mejoras se conciben de forma continua (sin fin) y con carácter incremental: la realización de un proceso va aumentando ya que, a medida que se lleva a cabo, los resultados se examinan y se incorporan las modificaciones oportunas para la mejora.

#### 3.3.1. Definición según Diversos Actores

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.



### 3.3.2. Importancia de la mejora continua de proceso en la gestión de las organizaciones

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### 3.3.3. Proceso de Mejora Continua y sus tres dimensiones

La Mejora Continua de Procesos presenta en la literatura diversas variantes, esquemas y modalidades de cambio de los procesos de una organización. Diversos autores han descrito diferentes aproximaciones y perspectivas que giran en torno a una idea central, entendida de manera simple, como el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de mejorarlos. A pesar de esta gran variedad, algunos autores han hecho el esfuerzo por agrupar todas estas aproximaciones en grupos que poseen características propias, que les permiten ser analizadas de manera independiente. Este tipo de agrupaciones nos permiten visualizar además la identificación de cada una de ellas, las técnicas, metodologías y herramientas asociadas con ellas. Asimismo, nos permite observar su nivel de aplicación o de grado evolutivo de mejora entre una y otra.

Cada una de estas aproximaciones pueden ser identificadas y analizadas en función de diversos factores y elementos (Childe et al., 1992; MacDonald, 1995; McKay y Radnor, 1998; Jackson y Sloane, 2003; Galgano 2003), tales como:

- El grado de cambio o tipo de mejora que se busca lograr en el rendimiento de los procesos y de la organización: incremental o radical, ya sea en las actividades de los procesos, en los procesos mismos o en la organización.
- Los recursos (financieros, humanos y materiales) y la infraestructura tecnología requerida (incluyendo el uso de la tecnología de información –TI –), valorada en función de su magnitud alto, medio o bajo.
- El riesgo potencial por asumir la introducción de la aproximación de mejora, ya sea alto, medio o bajo. Este factor también incluye aspectos tales como: la resistencia al cambio, el involucramiento y compromiso tanto por los directivos como por los empleados, así como la influencia del entorno cultural de la organización.
- El alcance de la mejora, centrada de manera interna en las actividades del proceso (procesos de tipo funcional), o de procesos completos (procesos de tipo horizontal), mejoras en uno o varios procesos, o bien en toda la red de procesos de toda la organización, también incluir la mejora de los procesos de fuera de la organización

(distribución y proveedores). Así como, los procesos del tipo de comportamiento de las personas y el mismo proceso de cambio.

- La expectativa de los resultados o potenciales beneficios, es decir, pequeños cambios como pueden ser la solución de problemas específicos de calidad (del producto o servicio), la resolución de quejas e insatisfacción de los clientes, la reducción de costes o de tiempos de ciclo de los procesos; hasta cambios más radicales y bruscos como mejoras en la estructura organizacional, en la red de procesos, en la tecnología de la empresa, en ineficiencias e ineficacias del diseño, producción, distribución y ventas, e incluso se puede pensar en nuevas orientaciones estratégicas, etc.
- El tiempo y el coste de la mejora, factores que van en función de la magnitud de su impacto, alto, medio o bajo para el coste, y corto, medio y largo para el tiempo.

A partir del comportamiento de estos elementos, los autores antes citados han realizado el agrupamiento de la Mejora Continua de Procesos en tres dimensiones principales o modalidades, que a continuación se enuncian:

- La Mejora Continua de Procesos con enfoque incremental o Kaizen.
- La Mejora de Procesos o el Rediseño de Procesos.
- La Reingeniería de Procesos (relacionada con la transformación organizacional).

#### 3.3.4. Ciclo de Mejora Continua

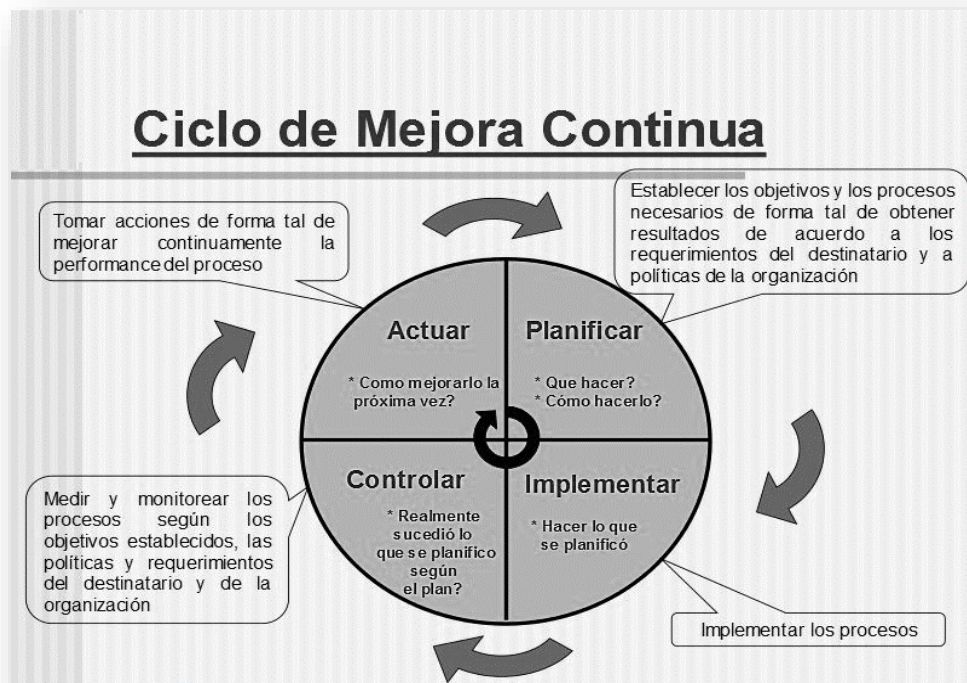
El mejoramiento significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor nuestro trabajo, todo trabajo es un proceso, y elevar nuestra capacidad para entregar mejores bienes y servicios a nuestros clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, o aún mejor, superarlas, fascinándolos.

El mejoramiento puede hacerse a escala pequeña o grande. “Kaizen” es el término japonés que se utiliza para referirse a ese mejoramiento continuo, incesante, paso a paso, que resulta del esfuerzo de la gente por entender y mejorar un proceso, un producto, un servicio o un sistema actual, como resultado de analizar lo que hacemos y la manera como lo hacemos. Este tipo de mejoramiento progresivo y firme involucra cambios pequeños pero beneficiosos. El “Kaizen” está fundamentado en el conocimiento, habilidad y creatividad de la gente.

El mejoramiento también se puede lograr mediante innovación, es decir, a gran escala, cambiando todo lo que hacemos y la manera como lo hacemos actualmente. Esto se denomina reingeniería de procesos.



Figura 8 Ciclo de la Mejora Continua.



En la mejora de gestión por procesos se utiliza el ciclo de mejoramiento PEEA. Este ciclo es una técnica muy útil para el mejoramiento constante y la innovación de sistemas, procesos, productos o servicios. El ciclo ha sido adoptado por muchas organizaciones como la metodología básica para mejorar su desempeño. El elemento circular muestra el mejoramiento continuo inherente en el proceso. Esta es la metodología recomendada cuando se trata de mejorar un proceso existente.

- Planear

En esta primera fase del ciclo de mejoramiento, se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo del mejoramiento por lograr; y, dar respuestas específicas a las 5W y 1H qué, por qué, quién, cuándo, dónde y cómo, integrando todas las respuestas a estos interrogantes en un plan de acción a seguir.

- Ejecutar

Ejecutar el plan de acción es la segunda fase del ciclo de mejoramiento. Esto requiere invertir en educación, capacitación y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano responsable del proceso para mejorar su desempeño.



- Estudiar

La tercera fase del ciclo de mejoramiento es estudiar. Es aquí donde se deben estudiar los resultados de los cambios en la prueba piloto, examinando su efectividad y aprendiendo todos los involucrados de lo que se ha hecho, cómo se ha hecho y que resultados ha arrojado el cambio. Esta es la etapa más importante para lograr que el mejoramiento de los procesos se dé en una organización.

- Actuar

Es en esta etapa donde el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si, por el contrario, los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y tomando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girándolo una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

### 3.4. Análisis comparativo de los modelos de excelencia de calidad

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se presentan los modelos de excelencia de calidad más aceptados y con excelente reputación, estos modelos son: Deming, Malcolm Baldrige y el Premio Europeo a la Calidad de la E.F.Q.M. Al ser analizado ampliamente estos tres modelos se afirma que existe mucha similitud entre ellos, se puede decir que buscan el mismo objetivo, pero dentro un marco cultural diferente, puesto que son originarios de distintos países. (Nieto; Carmen de Nieves. Ros McDonnell; Lorenzo., 2006)

Las semejanzas más importantes son:

- Los modelos están basados en la estructuración de los principios para la calidad total, cubriendo todas o gran parte de las áreas claves de una organización por medio de criterios.
- Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes
- Mediante la herramienta de medición de criterios, conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora, para ser más exitosas.
- Presentan amplia preocupación por la calidad
- Buscan la mejora continua y aprendizaje
- Son modelos no normativos
- Orientación hacia los resultados
- Buscan la rentabilidad del negocio

A continuación, mediante tablas 3, 4, 5 y 6 se muestra un análisis comparativo de los modelos de excelencia, donde se tiene en cuenta los aspectos característicos más importantes.

Tabla 5. Análisis comparativo de los Modelos de Excelencia de Calidad.

Modelo de Excelencia	Organismo Regulador	Fecha de Inicio /Lugar	Objetivo	Estructura del Modelo (Criterios)
Deming	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE)	1951, Japón	Estimular el desarrollo del Control de Calidad en Japón	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política</li> <li>2. Organización y su gestión</li> <li>3. Educación y difusión</li> <li>4. Gestión de la información de calidad</li> <li>5. Análisis</li> <li>6. Normalización</li> <li>7. Control</li> <li>8. aseguramiento de la calidad</li> <li>9. Resultados</li> <li>10. Planificación</li> </ol>
Malcolm Baldrige	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige	Enero 6 de 1987 Estados Unidos de América	Ayudar a estimular los esfuerzos de calidad y productividad de las empresas estadounidenses	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Planificación estratégica</li> <li>3. Enfoque al cliente y al mercado</li> <li>4. Información y análisis</li> <li>5. Desarrollo y dirección de los recursos humanos</li> <li>6. Gestión de Procesos</li> <li>7. Resultados empresariales</li> </ol>
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.)	European Foundation for Quality Management	Octubre 19 de 1989 Europa	Impulsar la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y dirección</li> <li>2. Política y estrategia</li> <li>3. Personas</li> <li>4. recursos y alianzas</li> <li>5. Procesos</li> <li>6. Resultados relativos a los clientes</li> <li>7. Resultados relativos al personal</li> <li>8. Resultados relativos a la sociedad</li> <li>9. Resultados claves</li> </ol>



Tabla 6. Análisis comparativo de los Modelos de Excelencia de Calidad.

Modelo de Excelencia	Aplicabilidad	Enfoque de Procesos	Documentación	Proceso de Mejoramiento continuo
Deming	Se aplica en la totalidad de la empresa o en divisiones operativas. Se utiliza para empresas de cualquier tamaño y de cualquier actividad económica. Por su lenguaje y orientación denota una orientación más de fabricación.	Orientado hacia los procesos	No hay exigencia de documentación. Es recomendable que la empresa obtenga documentación para soporte del proceso.	El modelo Deming, para el proceso de mejoramiento continuo utiliza el ciclo (PHVA). Planear, Hacer, Verificar, Actuar
Malcolm Baldrige	Se aplica en la totalidad de la empresa o en áreas de la empresa. Se utiliza para empresas de cualquier tamaño y de cualquier actividad económica.	Orientado hacia los procesos	No hay exigencia de documentación. Es recomendable que la empresa obtenga documentación para soporte del proceso.	La mejora continua en el modelo Malcolm Baldrige abarca los ciclos de (PEE). Planeación, Ejecución y Evaluación.
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.)	Se aplica en la totalidad de la empresa o en áreas de la empresa. Se utiliza para empresas de cualquier tamaño y de cualquier actividad económica.	Muy orientado hacia los procesos	No hay exigencia de documentación. En algunos casos la fundación puede exigir documentación, y es recomendable que la empresa obtenga documentación para soporte del proceso.	El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad utiliza el esquema lógico denominado REDER para el proceso de mejoramiento continuo. Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

**Tabla 7. Análisis de los Modelos de Excelencia de Calidad.**

<b>Modelo de Excelencia</b>	<b>Limitantes del premio</b>	<b>Métodos estadísticos</b>	<b>Tiempo para presentarse a la evaluación para el premio</b>	<b>Beneficios</b>
Deming	No hay límites en el número de empresas que puedan recibir un premio Deming cada año	Hay énfasis en los métodos estadísticos	El comité estipula un tiempo para presentarse a la evaluación.	Participar a la candidatura para obtener el Premio Nacional a la Calidad Deming
Malcolm Baldrige	Hay límites en el número de empresas para recibir el premio Malcolm Baldrige	Mayor énfasis en la utilización de métodos estadísticos	La propia empresa decide cuándo va a recibir una evaluación objetiva de si sus actividades han alcanzado el nivel capaz de pasar el examen del Premio Deming	Participar a la candidatura para obtener el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.)	Hay límites en el número de empresas para recibir el premio de la E.F.Q.M.	Mayor énfasis en la utilización de métodos estadísticos	La fundación estipula un tiempo para presentarse a la evaluación.	Participar a la candidatura para obtener el Premio Europeo a la Calidad de la EFQM.

Tabla 8. Análisis de los Modelos de Excelencia de Calidad.

Modelo de Excelencia	Medioambiente, Seguridad y Salud	Tiempo de Implementación	Capacitación
Deming	No se especifica dentro del modelo aspectos relacionados con el medio ambiente, seguridad y salud.	El tiempo de implementación depende de la organización	La capacitación es un aspecto fundamental del perfeccionamiento y es responsabilidad de la dirección empresarial. Un individuo, un experto, debería ser el responsable de enseñar a toda la misma habilidad. La capacitación debe ser contemplada desde el principio.
Malcolm Baldrige	No especifica dentro del modelo aspectos relacionados con el medio ambiente, seguridad y salud.	Implementación a mediano plazo	Capacita a todo el personal. Además, cuenta con líderes dentro de la organización que tiene un alto manejo de grupo, que es práctico y que además cuenta con una serie de habilidades, destrezas y un alto nivel de conocimiento en la organización
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.)	Dentro de los nueve criterios que conforman el modelo, existe uno en particular donde se especifican aspectos relacionados con el medio ambiente, seguridad y salud. Es bastante exigente y estricto con este punto.	El tiempo de implementación depende la organización.	Se realiza capacitación tanto al personal, proveedores y colaboradores

Tabla 9. Análisis a sus aplicaciones en proceso administrativos. Elaboración Propia

PUNTOS CRÍTICOS DEL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	Modelo de Excelencia	EXELENIA GERENCIAL DE LA ORGANIZACION	LA CULTURA DE LA CALIDAD	LA INNOVACION
		Visión y Misión establecidas, Políticas, estratégicas y tácticas establecidas, Planes de trabajo formulados, Deseo y expectativas del consumidor conocidos, Deseo y expectativas del consumidor satisfechos, Ambiente de confianza, Justicia y honestidad manifiestas, Organización Funcional, Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constantes, Ambiente de comunicación, Ambiente ameno y de colaboración, Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva, Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos, Involucramiento total de la gerencia, Mejoramiento continuo en todos los procesos.	Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor, Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos, Ambiente de auto evaluación y camaradería, Ambiente de superación profesional y personal, Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo, Protección del medio ambiente, Proyección a la comunidad	En los procesos utilizados, En los productos, En publicidad y propaganda, En el trato e involucramiento de los trabajadores, En los procesos administrativos, En los servicios, En la relación con los socios estratégicos, Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los recursos de la organización.
		EL MANEJO DE LA INFORMACION	EL MANEJO Y TRATO DEL RECURSO HUMANO	RELACION DE LA ORGANIZACIÓN CON LOS SOCIOS ESTRATEGICOS
		Existencia de un sistema ordenado, adecuado de recolección de análisis, presentación y utilización de la información, Fluye rápidamente, Información esencial y confiable, Información computadorizada, Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados, Existencia de manuales	Conocen y comparten la Visión y Misión de la Organización, Personal convencido y motivado, Trabajo en equipo, Personal colaborador y cooperador, Existencia de sentimientos de pertenencia a la institución, Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento, Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento, Evaluación del desempeño del trabajador, Sistemas de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos, Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores, Seguridad laboral, Seguridad Industrial, Manejo de culpas y errores	Existencia de alianzas estratégicas con consumidores, Existencia de alianzas estratégicas con proveedores, Calidad de las alianzas estratégicas con consumidores, Calidad de alianzas estratégicas con proveedores, Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales.
		EL MANEJO DEL FACTOR CAPITAL		ORDEN, DISCIPLINA Y LIMPIEZA
		Existencia de plan de inversiones, Plan de inversiones apropiado, Existencia de presupuesto de gastos, Presupuesto de gastos apropiado, Obtención o ubicación de recursos financieros, Estados financieros, Auditoría financiera, Manejo apropiado del capital a los retos de la empresa.		



#### **IV. SUPUESTO.**

La Gestión de la Calidad en la dirección, mejorará la viabilidad del modelo EFQM de excelencia en la organización administrativa de Cáritas Estelí.



## V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. Enfoque de la investigación

Para la ejecución de la presente tesis a maestría, se hizo uso de una serie de teorías y métodos que permitiera realizar un análisis exacto de la investigación y llegar a conclusiones que en la que se cumplan con los objetivos planteados tales como: haber identificados los elementos de calidad en la gestión administrativa organizativa, haber descrito los mecanismos para desarrollar la gestión administrativa organizativa, haber determinado los procesos de mejora continua durante cada criterio y sus beneficios al aplicar un modelo EFQM de la excelencia.

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente tema de estudio, se puede calificar la presente investigación como un enfoque de orden cualitativo – cuantitativo o sea es mixta, su método o es teoría fundamentada y su paradigma es positivista

Se espera que los directivos de Cáritas Estelí al analizar el estudio de la presente investigación; la que incluye reporte con sus resultados y recomendaciones aplicables, les servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones en el corto o mediano plazo.

El nivel de la investigación se refirió al grado de profundidad con que se abordó el mismo, en tal sentido el estudio presenta características que lo ubican dentro del nivel descriptivo porque realiza un estudio dirigido a la búsqueda de conocimientos generales o aproximados sobre la gestión administrativa organizativa en cada una de las áreas de Caritas Estelí.

Para este efecto se realizan entrevistas al personal de Cáritas Estelí para determinar la aplicabilidad del modelo EFQM de la excelencia de la calidad en la gestión de la calidad y mejora continua en la gestión administrativa organizativa, para disminuir los riesgos en la toma de decisiones. Se partió del siguiente supuesto de investigación: La Gestión de la Calidad en la dirección, mejorará la viabilidad del modelo EFQM de la excelencia en la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí.

Así mismo para obtener los resultados de la investigación se hará uso de preguntas de contenido y forma cerrada, que permitirá describir la gestión administrativa de las distintas áreas de Cáritas Estelí, sobre la base de sus estatutos y reglamentos internos y de las leyes de la República de Nicaragua establecidas para la materia.



## 5.2. Tipo de Estudio

En investigación existen diferentes tipos de estudio y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse. La elección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis o supuestos que se formulen en el trabajo, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador.

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque pretende resolver un problema práctico sobre la viabilidad del modelo de excelencia en la administración organización de Cáritas Estelí, se propondrán nuevas acciones para mejorar los niveles de toma de decisión que satisfaga a los servidores.

Una vez culminada la primera etapa exploratoria del proceso de investigación, se continúa con la segunda etapa descriptiva, según (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2000) señalan que “aquellas investigaciones que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis son definidas como investigaciones descriptivas” en esta segunda etapa se recolectan los datos necesarios de hechos, eventos y situaciones que ocurrieron y de esta manera medir estos eventos con precisión.

La tercera etapa del proceso de investigación corresponde al análisis y evaluación de la gestión de calidad basado en el modelo EFQM de la excelencia de calidad y el enfoque de gestión administrativo en los responsables de las áreas de Cáritas Estelí.

Según (Bonilla Elssy., Rodríguez Sehk, 2005) en su libro “Más Allá del dilema”, traduce de Briones (1985), en relación con el tiempo o número de veces en que se obtiene información del objeto de estudio, existen dos tipos de investigación: la seccional o transversal y la longitudinal.

En relación a la investigación de estudio es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo donde se analiza en contexto la gestión de la calidad en la gestión administrativa en el periodo 2014 -2015 es decir en un tiempo determinado. Según Briones (1985), estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio.



### 5.3. Población y muestra

#### 5.3.1. Universo o Población

De acuerdo con (Fracica N., 1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36).

Según (Jany, 1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48); o bien, unidad de análisis. Por ello, para estos autores una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

Caritas de Estelí es una asociación de servicio privada no gubernamental independiente de otras instituciones. Además, se coordina con organismos católicos que asisten a la sociedad a través de diversos programas que incluyen proyectos de agricultura, salud, educación, mejoramiento del local de negocios, crédito con micro empresas y crédito rural.

Como misión institucional, Caritas de Estelí inspirada en el evangélico y doctrina social de la iglesia está llamada a la promoción del desarrollo humano y sostenible, justicia social y contribuir desde la caridad a la reducción de la pobreza a través de programas, proyectos y acciones de asistencia social en aquellos sectores más vulnerables, respetando y fortaleciendo el medio ambiente.

Dada la naturaleza de los objetivos propuestos, el ámbito de estudio de la presente investigación se circunscribe a una población no gubernamental con personería jurídica titulada Cáritas Diocesana de Estelí, el tiempo periodo 2014-2015, los elementos: áreas administrativa financiera, economía solidaria, salud Integral y formulación de proyectos y el muestreo personal que labora en los cargos de dirección como: coordinadores, responsables de áreas y personal operativo; además se toma como soporte la documentación que está debidamente custodiada y almacenada en físico y en digital, la información corresponde a manuales, políticas, normativas, procedimientos administrativos organizativos y organigrama institucional.

La población es la institución Cáritas Estelí, construida por servidores que laboran según la estructura orgánica; y ubicado en áreas funcionales que se detalla en el cuadro siguiente:





Áreas funcionales	N° Personal Operativo	N° Personal Áreas
Administración Financiera	7	1
Economía Solidaria	11	1
Dispensario Médico	3	1
Formulación de Proyecto	4	2
Total	25	5

### 5.3.2. Muestra

La Muestra definida por (Collado,Sampieri,Lucio, 2010); como el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Se involucra las cuatro áreas institucionales de Cáritas Estelí en la investigación, porque se pretende generalizar que los resultados del estudio sean de utilidad para la toma de decisión en la gestión administrativa organizativa.

Existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Según (Ronald M, 1986), las más usadas son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables.

#### 5.3.2.1. Tipo de muestreo

El método de muestreo empleado en la investigación es probabilístico especialmente el muestreo por área. Es una muestra probabilística porque se conoce con exactitud la población. Se evaluó el 100% de los servidores

Dentro de los Criterios para la selección de la muestra se detallan:

- Aquellos que estén presentes en todas las observaciones realizadas
- Aquellos que de manera voluntaria acepten llenar el instrumento
- Aquellos que de manera correcta y sin omisiones contesten el instrumento
- Aquellos que tengan el conocimiento e información suficiente que ayude al cumplimiento de los objetivos.
- La disposición y cooperación de los integrantes de la muestra



### 5.3.3. Unidad de análisis

Como unidad de análisis para la investigación se ha elegido al 100% de los servidores de la institución que brinda información certera y precisa que ayude a dar respuesta a las interrogantes originalmente planteadas.

El personal está conformado por los coordinadores de áreas y el personal que labora en las áreas operativas de dicha asociación.

Tanto los servidores ubicados en todas las áreas de la institución brindan información acerca de la: gestión de liderazgo, gestión del personal, gestión de los procesos, gestión de políticas y estrategias, gestión de alianzas y recursos, además todo lo relacionado con los resultados en la sociedad, resultados con los clientes, resultados con las personas y los resultados claves para implementar el modelo EFQM de excelencia.

### 5.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas que se emplearon se encuentran: revisión documental, entrevistas, encuestas y guía de observación.

#### 5.4.1. Guía de Observación

De acuerdo con (Gutierrez Cerda, 1993), los elementos que conforman un proceso de observación y necesitan ser claramente definidos por el observador, en todo proceso de investigación fundamentado en la observación, son los siguientes: el sujeto que investiga, el objeto de estudio, los medios en los que se da la observación, los instrumentos que se van a utilizar y el marco teórico del estudio.

La observación es un instrumento muy importante en esta investigación ya que con ella se observó a simple vista como los servidores ante procesos no correctos estos se limitan a cumplir, así mismo cuáles son las condiciones en las que se encuentran los tomadores de decisiones de las áreas de trabajo, el trato a que son objetos, el grado de interés que tienen ellos en las actividades que desarrollan, el manejo que dan a la gestión por mejora administrativas y organizativas en Cáritas Estelí.



#### 5.4.2. Elaboración de instrumentos

##### 5.4.2.1. La encuesta

Según, (Del Cid & Méndez, 2011), la encuesta es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos.

La misma autora cita a Hakim, quien afirma: Típicamente las encuestas buscan información sobre la propia conducta y experiencia de los individuos, valores y actitudes, características personales y circunstancias sociales.

La encuesta se aplicó y se utilizó a los servidores de cada área de la institución, para recopilar los problemas que tienen en la gestión administrativa organizativa; de igual manera las perspectivas en los tomadores de decisiones. Cabe destacar que la investigación se enfoca en los servidores, y en las cuatro áreas principales según su organigrama institucional. Esta encuesta se realizó con el objetivo de obtener información sobre la aplicación de la gestión con calidad en los tomadores de decisiones. Anexo 1 Encuesta 1

El cuestionario sirve de guía al proceso de comunicativo y se puede usar en la encuesta en cualquiera de sus modalidades, sin importar si las preguntas o respuestas han de darse por escrito o verbalmente. En el presente estudio las preguntas son estructuradas, con el fin de que el servidor de Cáritas Estelí a las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, ofrecen una opción al entrevistado entre varias alternativas con un orden coherente.

##### 5.4.2.2. La entrevista

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006), las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Es una conversación entre un investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetivos de un estudio.

La entrevista es el instrumento fuerte en esta investigación, la se realizó a las áreas seleccionadas como muestras, en las cuales se abordan preguntas con datos estadísticos, pero sobre todo información cualitativa para lograr obtener buenos resultados, puesto que la finalidad de esta investigación radica en los problemas administrativos organizativos de dicha institución.



La entrevista que se aplicó está conformada por una guía de preguntas semi estructuradas dirigidas a los coordinadores de áreas, con el objetivo de obtener información de interés y procesar la triangulación de datos. Anexo 2 Entrevista 1

#### 5.4.2.3. Guía de revisión documental

Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central haya sido la investigación de otras o recomendaciones para investigaciones futuras. Es utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Según (Espinoza Espindola, M., Maceda Méndez, A., & Rodríguez Reyes, B., 2009), es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual.

Esta revisión es por medio de sitios web y Biblioteca Urania Zelaya-FAREM Estelí, se revisó información teórica, tesis realizadas de la misma constitución, se revisaron los documentos normativos como legales y otra documentación que se estimaron necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Anexo 3 Guía de verificación documental 1

Tomando en cuenta los requisitos anteriores se solicitó la validación de los instrumentos al tutor para que realizara la valoración y sugerencias a los instrumentos aplicados en el estudio. La recomendación garantizó la factibilidad y viabilidad de la aplicación, validez y confiabilidad del contenido de los instrumentos, así como el valor e importancia de toda la investigación.

#### 5.5. Etapas de la investigación

Etapa I. Revisión Documental. En esta etapa de la investigación se recolectó, argumentó y conceptualizó la información. Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central haya sido la investigación de otras o recomendaciones para investigaciones futuras.

Posteriormente, se procedió a elaborar el marco teórico de manera explícita y con información completa; así como las referencias bibliográficas de libros, tesis, manuales y documentos de diversos autores consultados y material propio de Cáritas Estelí.

Según (Mendez A., 2009) conceptualiza la revisión documental como la técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual.



Etapa II. Elaboración de los instrumentos. En esta etapa se elaboró la guía de entrevistas y encuestas las que fueron previamente validadas para su aplicación.

Etapa III. Trabajo de Campo. Las encuestas y entrevistas se aplicaron a los servidores de Cáritas Estelí, perteneciente de las cuatro áreas de dirección de la institución. En la aplicación de las mismas, se obtuvieron datos importantes que permitieron realizar un análisis acerca de la manera de mejorar la calidad de la gestión administrativa organizativa para estudiar detalladamente los elementos de calidad, mecanismo y procesos de gestión que realizan los tomadores de decisiones.

Etapa IV. Elaboración del informe final. Se analizó la información obtenida con la implementación de los instrumentos seleccionados, triangulamos y contrastamos con la teoría expuesta en el marco teórico. Para el procesamiento de las encuestas se diseñaron gráficos y tablas que corresponden a cada una de los nueve criterios del modelo EFQM de la excelencia con sus preguntas incluidas en el instrumento, así como los beneficios que traería la aplicación de este modelo en la gestión de la calidad con excelencia de la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí.

Para el procesamiento y presentación de los datos cuantitativos se hizo uso de la herramienta de medición en la gestión administrativa organizativa diseñada para esta investigación en hoja de Excel, y para procesar la información cualitativa se describió, categorizó, codificó y se ordenó cada dato, para presentarlos en forma clara y de acuerdo a la frecuencia e importancia encontrada.



## VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Fue utilizado el método empírico para recabar información, asimismo se aplicó el método teórico en el proceso de análisis de la investigación.

La estructura organizacional de Cáritas Estelí es por departamentalización, cada departamento subdividido en áreas funcionales. Su estructura orgánica está dirigida por coordinadores, el cual es propuesto por el director ejecutivo y ratificado por el presidente de la junta directiva.

La información general referente a esta asociación fue proporcionada por la responsable administrativa financiera de Caritas diocesana de Estelí. (Valdivia Mendoza, 2016)

Se puntualiza sobre la observación realizada a 30 servidores de Cáritas Estelí a los cuales se realizó encuesta pre diseñada a 25 servidores y entrevista a 5 coordinadores de programas y/o proyectos; luego se procedió a realizar un consolidado de las encuestas obteniendo los resultados, del que se derivó un análisis por cada objetivo.

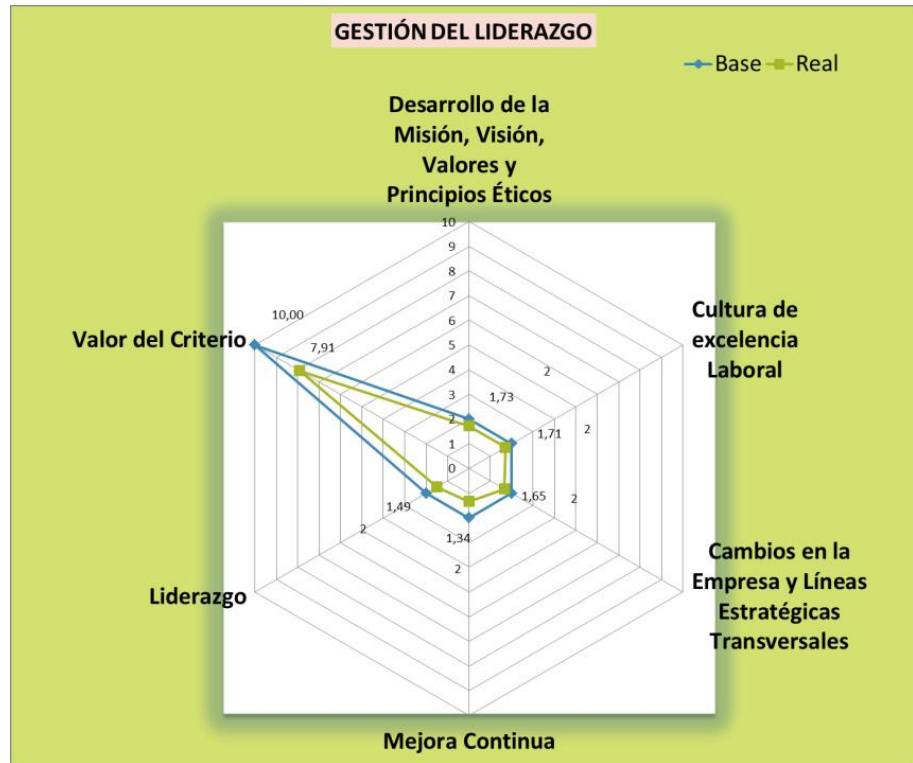
Es de vital importancia saber qué idea se maneja en esta institución acerca del concepto de gestión de la calidad aplicando el modelo de la excelencia EFQM, el cual es el tema central de la investigación; según la administradora financiera, la calidad es tema poco abordado, sin embargo señalo que la calidad es todo un conjunto de elementos interrelacionados de recursos humanos, financieros tecnológicos y de procesos, todos estos aspectos están en concordancia con lo señalado por los autores (Carro Paz, Roberto y González Gómez, s.f), el cual señala que la calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio.

La aplicación del modelo EFQM de la excelencia de la gestión de la calidad y mejora continua en la gestión administrativa organizativa, es el conjunto de criterios diseñados para valorar los procedimientos indicados dentro del modelo, con el objetivo de reducir los defectos en la toma de decisiones para obtener resultados positivos, que solo serán obtenidos si los elementos antes mencionados se encuentran trabajando simultáneamente.

## Identificar los elementos de calidad en la gestión organizativa administrativa de Caritas de Estelí a través de un análisis FODA

Grafica 1 Gestión de Liderazgo, Elaboración propia

Al igual que sucede con las técnicas y prácticas operativas de calidad, como ya se ha comprobado, suponemos que los principios de calidad adoptados por la organización también van a depender del enfoque de calidad implantado como predice el marco teórico. De acuerdo con este objetivo, a priori Caritas Estelí sigue un enfoque de Gestión de la Calidad al identificarse un mayor número de principios en los cuales apoyan sus acciones.



Como se desprende de la Grafica N.1 de 25 servidores encuestados el 83% se apoyan en cada uno de los sub criterios propuestos por ser bastante similar, al no existir, diferencias significativas entre ellos.

Criterio: Gestión de Liderazgo		Grafica N° 1		
Sub criterios	Base	Real	%	
Desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos	2	1,73	22%	
Cultura de excelencia Laboral	2	1,71	22%	
Cambios en la Empresa y Líneas Estratégicas Transversales	2	1,65	21%	
Mejora Continua	2	1,34	17%	
Liderazgo	2	1,49	19%	
	10,00	7,91	100%	

Esto nos conduce a pensar que hay una utilización generalizada del criterio de gestión de liderazgo en la práctica, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 17% demandan un mejoramiento continuo para un aseguramiento efectivo de la calidad institucional.

Grafica 2 Estructura Organizativa y Funcionalidad. Elaboración propia

La Grafica N.2 de 25 servidores encuestados el 78% comparan algunos ítems relacionados con los sub criterios de estructura de dirección - operativa, funcionalidad en los niveles de mando y legalidad institucional, reconociendo que las estructuras existen, sin embargo, se nota una per sección o dificultad bien marcada en el ítem de las estructuras intermedias u operativas. Ante esta



situación y para este caso concreto, se optó vincular la entrevista realizada al cuadro de dirección (coordinadores), que a la pregunta del numeral 12, no hacen referencia o dificultad en la estructura administrativa organizacional.

Esto nos conduce a pensar que hay diferencias entre el personal operativo y coordinadores en los niveles de funcionalidad, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 22% de sus servidores no están claro de sus roles y funciones.

Criterio: Estructura organizativa y funcionalidad	Grafica Nº 2	Base	Real	%
Organigrama y Funciones		1,5	1,30	27%
Estado Legal de la Institución		1,5	1,19	24%
Estructura Directiva y Funcionalidad		1,5	1,32	27%
Estructura Operativa y Funcionalidad		1,5	1,07	22%
		6,00	4,88	100%



Grafica 3 Gestión del Personal. Elaboración propia

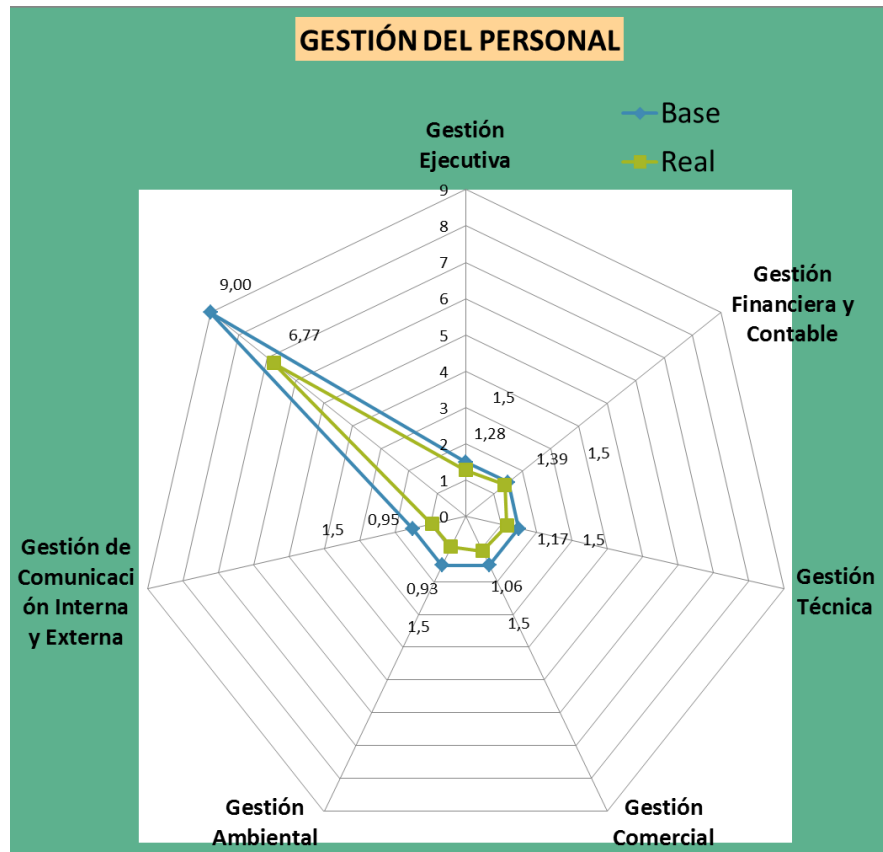
A partir de los resultados mostrados en la Grafica N°3, podemos observar la existencia de diferencias significativas en cuanto al grado de aplicación de algunos aspectos relacionados con los siguientes sub criterios: Gestión de comunicación interna y externa, Gestión ambiental y Gestión técnica.

De 25 servidores encuestados el 39% respondieron a los sub criterios gestión ejecutiva y gestión administrativa contable conocen que en ambas áreas existe un personal

calificado sujeto a las normas internas y leyes del país. Para este caso concreto, se optó vincular la entrevista realizada al cuadro de dirección (coordinadores), a las preguntas de los numerales 3,4,12,14,17,19 no hacen referencia o dificultad en la gestión ejecutiva y financiera contable.

Esto nos conduce a pensar que hay diferencias bastante marcada en este criterio de la gestión del personal, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la

calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 61% de sus servidores no están satisfecho con la gestión técnica, comercial, ambiental y de comunicación interna y externa realizada durante el periodo 2014-2015.



Gestión del Personal	Grafico N° 3	Base	Real	%
Gestión Ejecutiva		1,5	1,28	19%
Gestión Financiera y Contable		1,5	1,39	20%
Gestión Técnica		1,5	1,17	17%
Gestión Comercial		1,5	1,06	16%
Gestión Ambiental		1,5	0,93	14%
Gestión de Comunicación Interna y Externa		1,5	0,95	14%
		9,00	6,77	100%



La comunicación interna en las organizaciones juega un papel muy importante en los niveles de mando, este sub criterio fue valoración 0.95 sobre la base real de 1.5 esto puede ocasionar cierto trastornos en sus líneas base de comunicar las directrices de mando orientadas desde los órganos superiores hacia las distintas áreas que tiene Cáritas Estelí. Esto debe responder a la calidad y funcionalidad interna, a la imagen esperada de los clientes en reconocer la transparencia, su flexibilidad, comportamiento proactivo ante sus necesidades y la capacidad de respuesta inmediata.

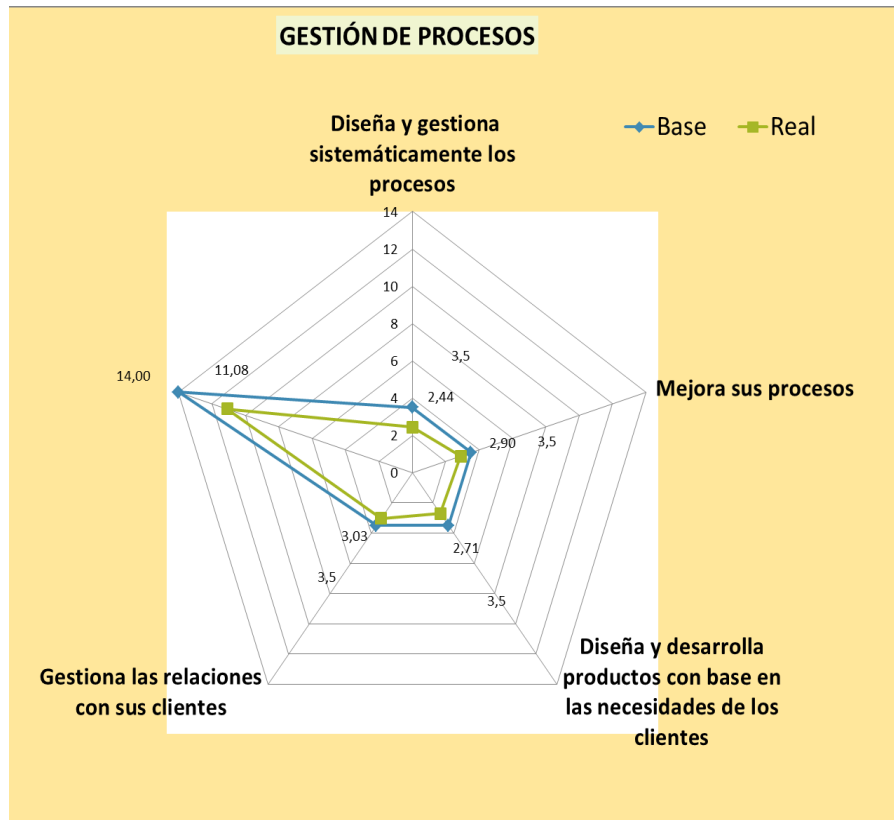
La comunicación externa está ciento utilizadas con una baja intensidad y debe ser considerada como una gestión de competitividad y de mejoramiento e innovaciones hacia los servicios que presta la institución Cáritas de Estelí, es ir creando fidelización, excelente relaciones con los clientes, y establecer mejoramiento e innovación en sus productos y servicios.

Al comparar los resultados de gestión del personal con los resultados de los clientes, no es que hay cierta contradicciones, más bien estos se complementa los dos criterios; el primero el de gestión del personal hacia una política interna de relaciones humana, liderazgo y cultura organizacional propia de la organización y el segundo gestión con los cliente, hacia la calidad de los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Los encuestados respondieron según los ítems de cada sub criterio y estos estaban formulados para valorar a lo interno y externo de la organización.

La gestión ambiental, fue valorada en un 0.93 sobre la base real de 1.5, significando que se debe a factores de interés institucional por establecer las políticas y normas de protección y seguridad ambiental, a como lo establece el su legislación vigente el código del trabajo de la República de Nicaragua, en su capítulo sobre seguridad profesional.

Grafica 4 Gestión de Procesos. Elaboración propia

De 25 servidores encuestados el 54%, respondieron a los sub criterios: mejora sus procesos y gestiona las relaciones con sus clientes conocen que existe relaciones permanentes con los beneficiarios de los programas y/o proyectos. Para este caso concreto, se optó vincular la con la guía de observación y documental en la que se aprecian cambios muy notorios realizados en los procesos administrativo organizativo bajo la cooperación del organismo internacional CRS.



Esto nos conduce a pensar que hay diferencias bastante marcada en este criterio de la gestión de procesos, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que un 46% de sus servidores no están satisfecho con la gestión de diseñar sistemáticamente los procesos y el diseño de desarrollo de productos con base en las necesidades de los clientes

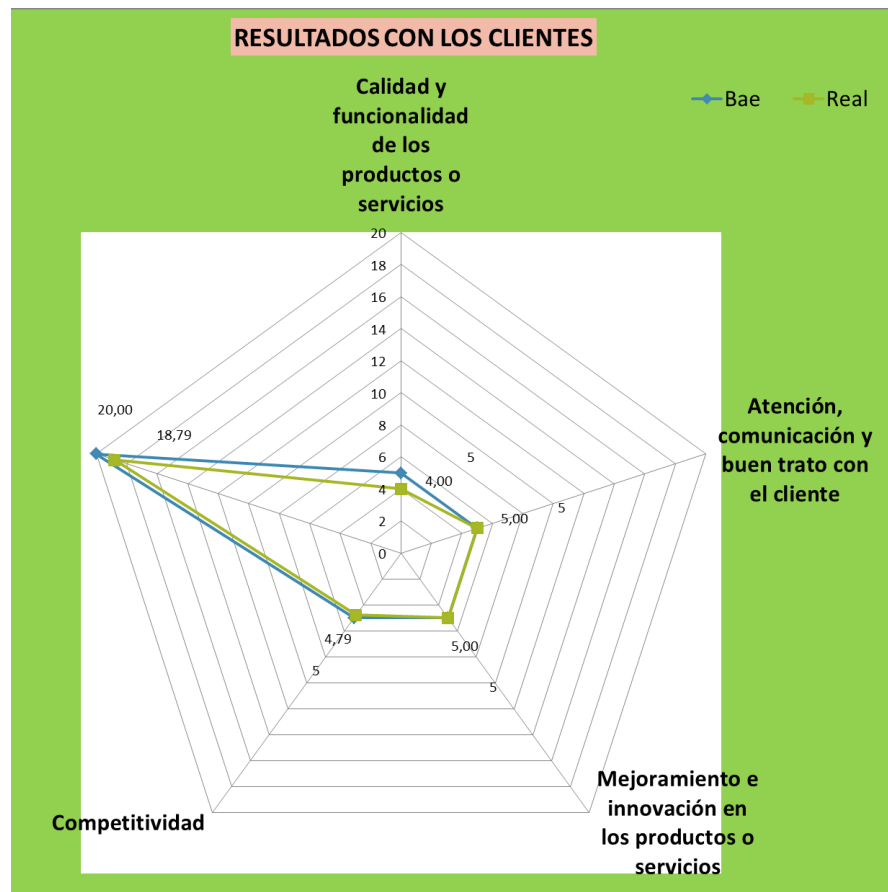
Gestión de Procesos	Grafico N° 4	Base	Real	%
Diseña y gestiona sistemáticamente los procesos		3,5	2,44	22%
Mejora sus procesos		3,5	2,90	26%
Diseña y desarrolla productos con base en las necesidades de los c		3,5	2,71	24%
Gestiona las relaciones con sus clientes		3,5	3,03	27%
		14,00	11,08	100%

*Grafica 5 Resultados con los Clientes. Elaboración propia*

Tras estos resultados podemos afirmar que todas las competencias distintivas adquiridas por Cáritas Estelí repercuten de forma positiva y significativamente sobre los resultados de gestión administrativo organizativo, destacando que las competencias en producto de servicios competencia en dirección general y la competencia en organización y recursos humanos son las que más influyen.

De 25 servidores encuestados el 79%, respondieron a los sub

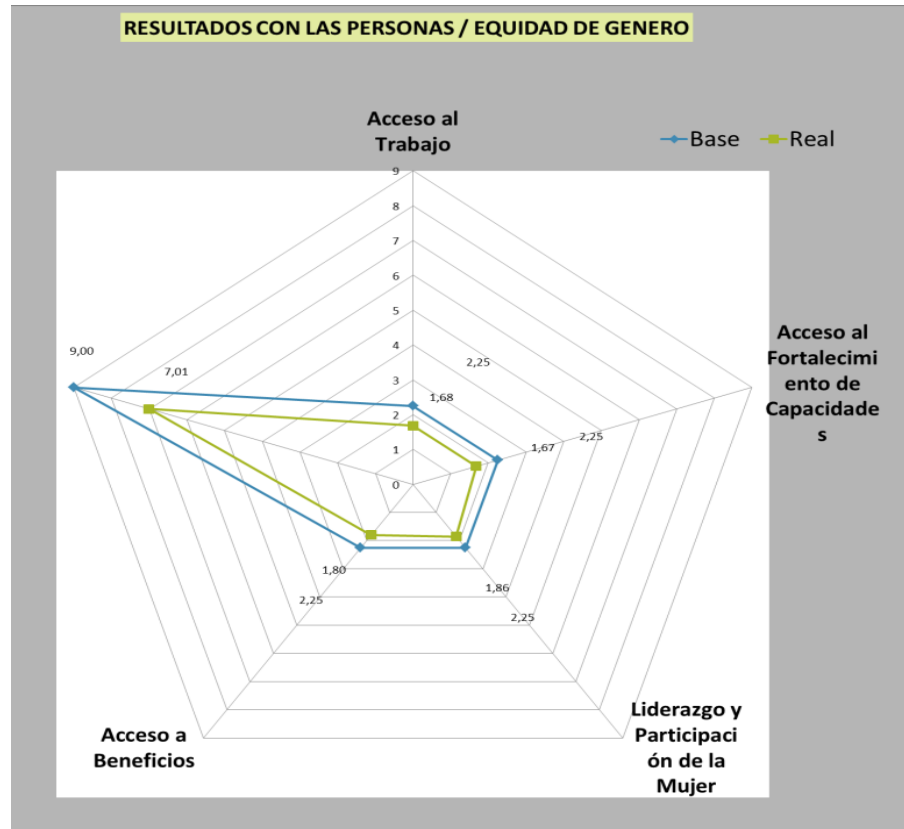
criterios de manera positivamente, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 21% de sus servidores no están satisfecho con la gestión de competencia del marketing en la calidad y funcionalidad de los productos o servicios que se ofrecen.



Resultado con los Clientes	Grafico Nº 5	Bae	Real	%
Calidad y funcionalidad de los productos o servicios		5	4,00	21%
Atención, comunicación y buen trato con el cliente		5	5,00	27%
Mejoramiento e innovación en los productos o servicios		5	5,00	27%
Competitividad		5	4,79	25%
		20,00	18,79	100%

*Grafica 6 Resultados con las Personas. Elaboración propia*

De 25 servidores encuestados el 48%, respondieron a los sub criterios: Acceso al trabajo y Acceso al fortalecimiento de capacidades conocen que existe suficiente estabilidad laboral, los servidores están motivados y satisfecho por las condiciones laborales socialmente responsables, las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de todos (Desarrollo de carreras Profesionales). Para



este caso concreto, se optó vincular con la guía documental en la que se aprecian cambios relevantes en la formación profesional, según el área de RRHH, manifestó que actualmente en la institución existen: 5 servidores cursado diferentes posgrados alguno de estos hasta dos y actualmente cursando maestría tres servidores.

Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia

ejecutiva deberá poner atención a que un 52% de sus servidores están satisfechos con el liderazgo y

participación de las mujeres y el acceso a beneficios. Esto nos conduce a pensar que las diferencias de criterios no inciden negativamente en los resultados con las personas.

Resultado con las Personas	Grafico Nº 6		
	Base	Real	%
Acceso al Trabajo	2,25	1,68	24%
Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	2,25	1,67	24%
Liderazgo y Participación de la Mujer	2,25	1,86	26%
Acceso a Beneficios	2,25	1,80	26%
	9,00	7,01	100%

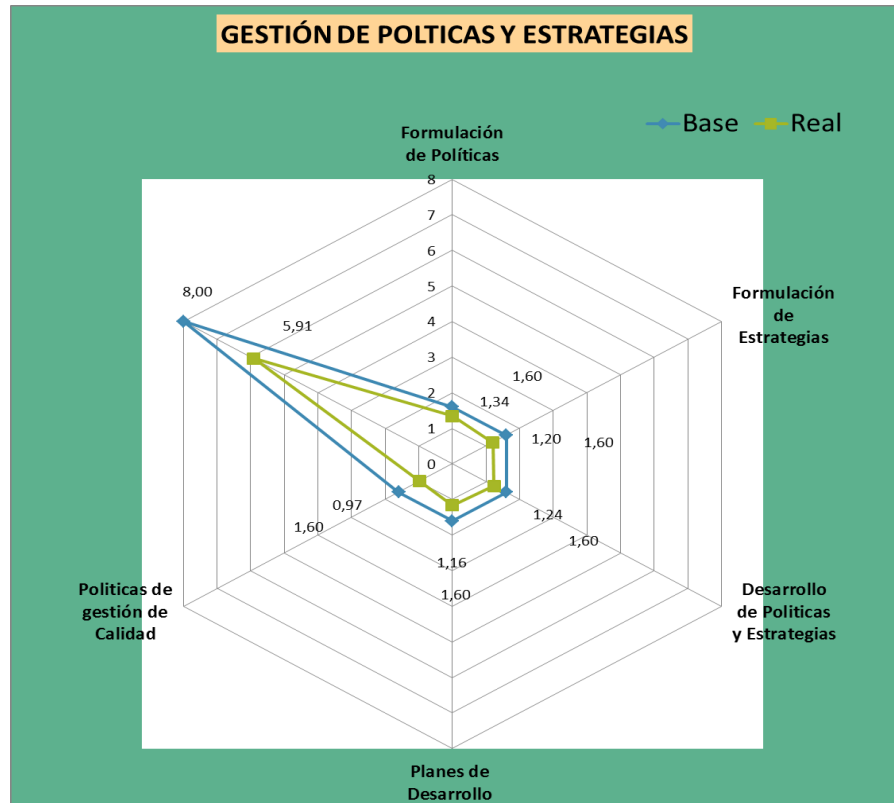
*Grafica 7 Gestión de Políticas y Estrategias. Elaboración propia*

De 25 servidores encuestados el 59%, respondieron a los sub criterios: Formulación de estrategias, Planes de desarrollo y Políticas de gestión de calidad conocen que no existe suficiente personal calificado en las áreas de formulación de estrategias institucionales y de políticas de gestión de calidad, así como del seguimiento a los planes operativos administrativos financiero. Para este caso concreto, se optó vincular con la guía de

observación y documental en la que se aprecian que hay que mejorar sustancialmente estos criterios, según el área de RRHH, manifestó que actualmente en la institución no existe plan estratégico vigente, no cuenta con un plan de seguimiento operativo en los programas y/o proyectos y no hay un área específica de gestión de calidad.

Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención también al 41% de

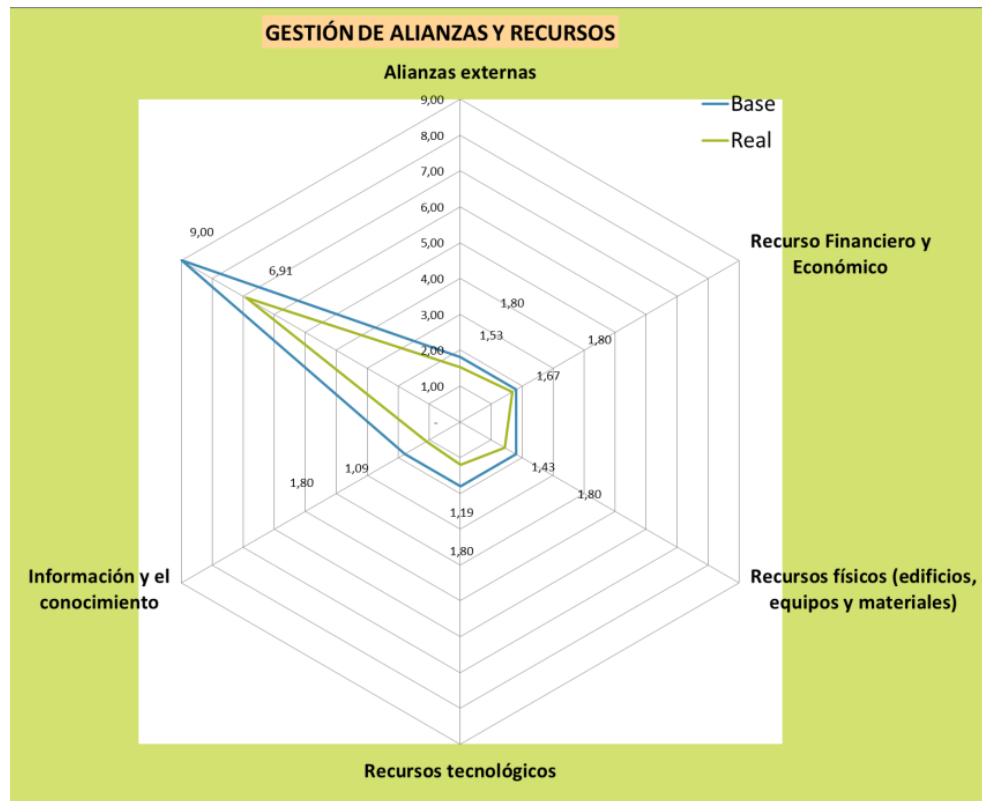
sus servidores no están satisfechos con la gestión en la formulación de políticas, estrategias y de gestión de calidad. Esto nos conduce a pensar que esta diferencia de criterios debe ser atendida urgentemente al ser muy negativa en los resultados de la gestión de políticas y estrategias.



Gestión de Políticas y Estrategias	Grafico Nº 7	Base	Real	%
Formulación de Políticas		1,60	1,34	23%
Formulación de Estrategias		1,60	1,20	20%
Desarrollo de Políticas y Estrategias		1,60	1,24	21%
Planes de Desarrollo		1,60	1,16	20%
Políticas de gestión de Calidad		1,60	0,97	16%
		8,00	5,91	100%

*Grafica 8 Gestión de Alianzas y Recursos. Elaboración propia*

De 25 servidores encuestados el 33%, respondieron a los sub criterios: Recursos físicos, Tecnológicos e información del conocimiento reconocen que no existe suficiente gestión en crear ambiente tecnológico favorables que facilite o agilice sus operaciones, Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la



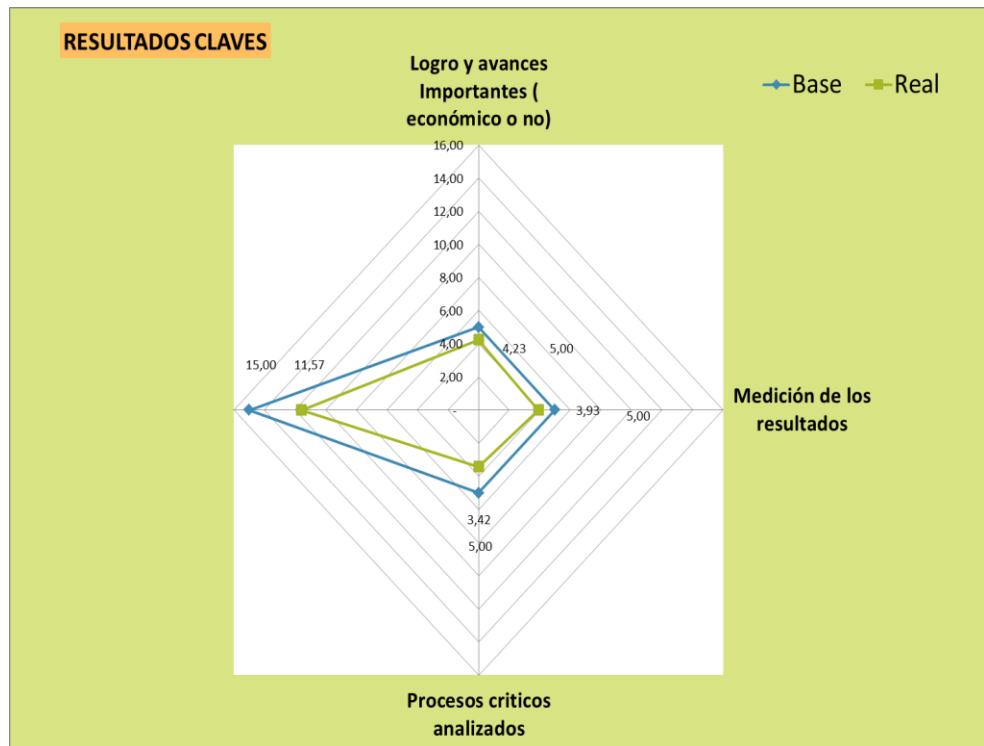
calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención también al 57% de sus servidores no están satisfechos con las alianzas y la gestión de recursos económicos y financieros. Esto nos conduce a pensar que estas diferencias de criterios deben ser atendidas prioritariamente por ser muy negativas en los resultados de la gestión de alianzas y recursos.

Gestión de Alianzas y Recursos	Grafico Nº 8	Base	Real	%
Alianzas externas		1,80	1,53	22%
Recursos económicos y financieros		1,80	1,67	24%
Recursos físicos (edificios, equipos y materiales)		1,80	1,43	21%
Recursos tecnológicos		1,80	1,19	17%
Información y el conocimiento		1,80	1,09	16%
		9,00	6,91	100%



Grafica 9 Resultados Claves. Elaboración propia

De 25 servidores encuestados el 37%, respondieron a los sub criterios: Logros y Avances importante reconocen que no existe suficiente gestión claves en el desarrollo de nuevos productos, en las estrategias de desarrollo comunitario y la creación de puestos emergentes. Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención también al 63% de sus servidores no están satisfechos con los procesos que se aplican a nivel operativo y no se miden los resultados a nivel institucional. Esto nos conduce a pensar que estas diferencias de criterios deben ser atendidas por ser muy negativas en los resultados de la gestión de resultados claves.



Resultados Claves	Grafico Nº 9	Base	Real	%
Logro y avances Importantes ( económico o no)		5,00	4,23	37%
Medición de los resultados		5,00	3,93	34%
Procesos criticos analizados		5,00	3,42	30%
		15,00	11,57	100%



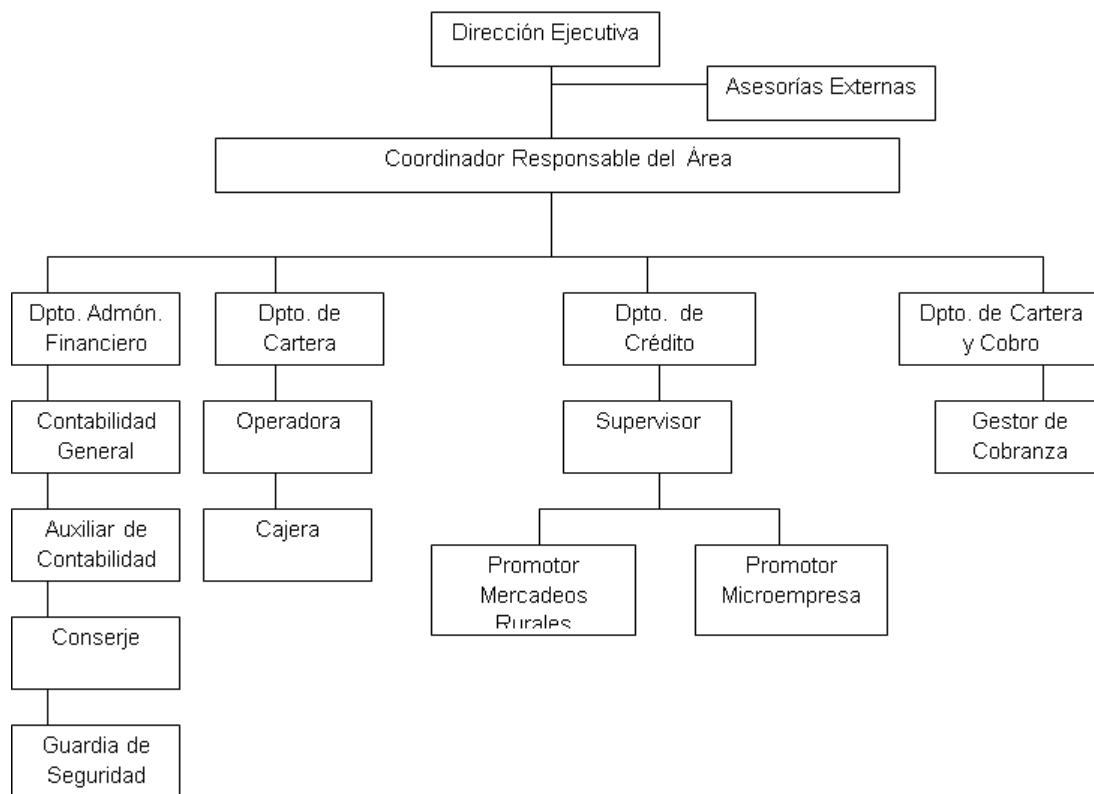


## Describir los mecanismos de gestión de la calidad organizativa administrativa de Caritas Estelí para la toma de decisiones estratégicas

- **Gestión Ejecutiva**

Cabe señalar, que Cáritas Estelí posee una estructura organizativa, mejorada en el año 2007, al crearse 4 áreas funcionales bajo una dirección ejecutiva que actúa en base a sus estatutos en la que establece como función principal: Constituye la máxima autoridad del nivel operativo de la institución, es responsable ante la junta directiva de la eficiencia administrativa de la institución, para ello programa, organiza, regula, registra y controla, de acuerdo con las normas y políticas fijadas, las actividades de todos las áreas, conduce las relaciones públicas de la institución.

**Grafica 10 Estructura Orgánica de Cáritas Estelí**



En la Grafica Nº 10 nuestra de la existencia de un esquema organizacional que indica las áreas operacionales y funcionales, que describe en su manual de funciones y responsabilidades



Por otra parte, en las encuestas realizadas a los 25 servidores estos no tienen muchas ideas sobre el término de gestión de la calidad aplicado a un modelo de la excelencia de la calidad llamado EFQM, que oriente a la dirección ejecutiva a tomar decisiones a través del aprovechamiento de la gestión en la calidad, sin embargo, falta establecer un diagrama de la ruta de la calidad con los 9 criterios como base de su funcionalidad.

- **Gestión Financiera y Contable**

El titular de este cargo es responsable por la contabilidad general de la firma y por la preparación de los informes y estadísticas que informen sobre la facturación, las utilidades, los saldos en caja, los saldos de bancos y otros resultados financieros.

Se tienen información brindada por la responsable administrativa financiera (Valdivia Mendoza, 2016) que las funciones en esta área está la de formular y administrar los métodos de contabilidad adoptados y aplicados en toda la institución, para asegurar la presentación de informes contables así como de otras actividades financieras, capaces de demostrar con exactitud las condiciones de los entes económicos y de proporcionar a la dirección datos exactos para el necesario control de sus actividades.

Además, esta área se ocupa de la interpretar y aplicar las políticas contables de la institución en el sector de operaciones contables e informa a la dirección, de la supervisión de la contabilidad, de la recopilación datos y el análisis de informes contables y datos estadísticos.

Es importante que Cáritas Estelí, al momento de establecer e implantar procedimientos, sistemas y normas de contabilización necesarios para el adecuado registro contable, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, deba tomar en cuenta los criterios del modelo EFQM de la excelencia de la calidad.

- **Gestión Técnica**

Al aplicar los resultados de la presente investigación, los servidores en Cáritas Estelí en el nivel operativo describen muy poco sus roles al cargo asignado. Si es razonablemente comparable en lo que se refiere a funciones específicas o actividades ejercidas, se debe estudiar las informaciones referentes a nivel y amplitud del cargo correspondiente en la sub – división de la función, por la multiplicidad de funciones que se ejerce, esta situación podría afectar la carga laboral.



Las informaciones de este resultado indican la amplitud de las responsabilidades, el servidor no puede verificar rápidamente si el cargo en su organización corresponde al nivel de los valores, o si son de mayor o menor importancia. En entrevista a los coordinadores en la pregunta nº 16, 2 entrevistados consideran su situación salarial de excelente, sin embargo 3 entrevistados lo consideran de bueno. Si la posición de Cáritas Estelí concuerda con lo normado en la escala salarial debe pasar a analizar el sueldo medio fijo, teniendo en cuenta que en general existe una relación directa entre grados de responsabilidad y niveles de sueldos.

- Gestión ambiental

Cabe señalar que Cáritas Estelí, no cuenta con una política ambiental y ser partícipes como organización de cada uno de sus enunciados y acorde a la visión de respeto al medio ambiente, es necesario que implementen directrices en la prevención de la contaminación que sean inclusión transversal del tema del medio ambiente en todos los proyectos ejecutados desde Caritas, ser más eficiencia en el uso de la energía eléctrica, y racional en el uso del agua, y del manejo de sustancias químicas y producto peligrosos derivados de la venta social de medicamentos, clínica odontológica y la clínica ginecológica.

Al aplicar los resultados, los servidores en Cáritas Estelí desconocen en su totalidad de una política ambiental pública institucional. Al aplicar la guía documental, se obtuvo información de que Caritas Estelí declara su propósito de hacer propios cada uno de los enunciados del decálogo sobre el medio ambiente de la doctrina social de la Iglesia, expuesto por el Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz, que aborda diversos puntos entre ellos que no debemos reducir la naturaleza a un mero instrumento a manipular y explotar. Ni debemos hacer de la naturaleza un valor absoluto, o ponerla por encima de la dignidad de la persona humana y que debemos tomar en cuenta nuestra responsabilidad con las futuras generaciones.

- Gestión de la Comunicación Interna y Externa

Al aplicar los resultados en la encuesta, los servidores en Cáritas Estelí reconocen los avances en el uso y manejo de las comunicaciones interno como externo, del como las comunicaciones tienen concordancia con los niveles de la alta gerencia y operativo. Al aplicar la guía de entrevista a los coordinadores, se obtuvo información de que Caritas Estelí está renovando y ajustando sus recursos tecnológicos, equipos y medios auxiliares en los tiempos que estos requieran ser reemplazados.



## **Determinar los procesos de mejora continua aplicables a la gestión administrativa de Cáritas Estelí**

Cáritas Estelí, al no contar con un modelo EFQM de excelencia no lograr adoptar procesos para el mejoramiento continuo de la calidad aplicable, ni tampoco apropiarse de los beneficios que este proporciona entre los que destacan los siguientes: Este modelo proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y valorar los puntos fuertes y de mejora en las áreas de la institución y poder medir su progreso periódicamente. Además, el modelo educará al personal de la institución en los conceptos fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar las responsabilidades de las personas e Integrarla en las distintas iniciativas de mejora en el día a día de Cáritas Estelí. Y por último facilitará la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en otros países de América Latina y toda Europa y también al identificar y permitir compartir las “buenas prácticas” dentro de la organización.

Cada proceso aplicado en Cáritas Estelí, se verá mejorado y permitirá diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras de calidad. Tras este proceso es necesario poner en marcha planes de mejora de calidad cuyo progreso es objeto de seguimiento. Según (Valdivia Mendoza, 2016) con la aplicación del modelo EFQM se llevarán a cabo ciclo de valoración y elaboración de planes de acción de manera repetida con el objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida en la institución.

Para desarrollar un proceso de mejora continua Cáritas Estelí debe tomar conciencia de este hecho, ante la ineficiencia organizacional, con sus nichos de poder y su temor ante los cambios, potenciando el concepto de proceso hacia el cliente y los servidores.

Los elementos claves encontrados en su proceso actual tenemos: En primer lugar, los procesos clave están incidiendo, de manera significativa, en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la institución. En segundo lugar, los sub procesos no están bien alineados puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. En tercer lugar el sistema estructural organizativo, de procedimientos, de procesos y recursos necesarios ser ajustados para implantar una gestión lineal y coherente, como, por ejemplo, la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.



En Cuarto lugar, los procedimientos aún no están bien estructurado específicamente expresan confusión en el campo de aplicación de las actividades de los servidores (roles y funciones: duplicidad).

En quinto lugar y ultimo, sus actividades aún no están bien ordenada dan como resultado un sub proceso o proceso incompleto, con comportamiento operacionales temporales sin creatividad para ofrecer o crear productos nuevos y servicios con calidad total.



## **Propuesta del Plan de Mejora de Calidad**

Para realizar la propuesta del plan de Mejora de la Calidad se realizó una descripción de las generalidades de la Institución que incluye su historia, constitución y órganos de dirección. En segundo lugar, descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales (FODA), con su respectivo análisis, y, en tercer lugar, la propuesta de Mejora de Calidad.

Esta propuesta indica las ventajas de análisis que pueden ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. En segundo lugar, se describe la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, se identifican las estrategias y se proponen las acciones que se deben de realizar.

La propuesta del plan de mejora, incluye fundamentalmente al liderazgo en la gestión directiva.

- Paradigmas de la teoría del liderazgo.
- El liderazgo organizacional (liderazgo transformacional y transaccional)

Y las funciones administrativas que debe jugar el liderazgo en la mejora continua hacia una transformación de la calidad en Cáritas de Estelí desde tres planas de la gestión en su personal:

- Interpersonales
- Informativas
- Decisorias

## **Generalidades de la empresa Cáritas Diocesana de Estelí**

La Asociación Caritas Diocesana de Estelí o CARITAS ESTELI es un organismo de la Iglesia Católica que nace con la finalidad de generar, promover e incentivar programa a favor de los más pobres basadas en principios cristianos, a través de la implementación de proyectos de desarrollo.

### **Misión:**

Fomentar la promoción humana y el desarrollo comunitario a través de proyectos y acciones de asistencia social en sectores más vulnerables a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia Católica.



### **Visión:**

Alcanzar una cultura cristiana donde prevalezca la dignidad de la persona humana, su integración en la sociedad, la disminución de la pobreza y el respeto del medio ambiente.

### **Principios:**

- Dignidad de la persona humana, Destino Universal de los bienes, Solidaridad, Subsidiaridad, Opción preferencial por los pobres.

### **Valores:**

- La caridad, Centralidad de la persona y la familia, Justicia Social, Solidaridad, Participación común, Austeridad, Espíritu de mejora, Transparencia.

### **Análisis general FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee Personería Jurídica</li> <li>2. Infraestructura física propia</li> <li>3. 55 años de existencia y servicio a la población en general</li> <li>4. Tiene cobertura diocesana a nivel de Pastoral Social</li> <li>5. Estrecha vinculación con organismos de la Iglesia Católica</li> <li>6. Personal altamente calificado</li> <li>7. Buenas Condiciones laborales</li> <li>8. Disponibilidad de recursos para la formación.</li> <li>9. Recursos en informática y comunicación</li> <li>10. Interés por la formación continua</li> <li>11. Existencia de recursos suficientes para el desempeño de los puestos</li> <li>12. Existencia de buenas condiciones laborales</li> <li>13. Estabilidad Laboral</li> <li>14. Amplia oferta de servicios complementarios</li> <li>15. Plan de acción red de Pastoral Social consolidándose</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación interinstitucional con las Cáritas Diocesana del País</li> <li>2. Negociación con proveedores de servicios local y nacional</li> <li>3. Acceder a fuentes de cooperación técnica y financiera nacional e internacional</li> <li>4. Están dispuestos a implementar un modelo de calidad enfocado al servicio al cliente</li> <li>5. Ofrecer precios competitivos</li> <li>6. Existencia de demanda potencial</li> <li>7. Brindar un mejor servicio al cliente</li> <li>8. Expansión de nuevas sucursales</li> <li>9. Financiación afecta la continuidad de programas y/o proyectos sociales</li> <li>10. Compromiso de CRS en apoyar iniciativas productivas con organizaciones comunitarias</li> </ol>



Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente procesos definidos y falta de agilidad en la resolución de los mismos</li> <li>2. Insuficiente sentimiento de pertenencia de los servidores a la institución</li> <li>3. Falta de sistematización de la norma de aplicación</li> <li>4. Falta de motivación personal</li> <li>5. Falta de cultura y formación en Calidad</li> <li>6. Insuficientes incentivos profesionales</li> <li>7. Ausencia de estilo de liderazgo</li> <li>8. No existe sistematización por lo desarrollado en los programas y/o proyectos de Cáritas.</li> <li>9. No cuenta con un modelo de la calidad enfocada en la administración y organización</li> <li>10. No cuenta con una herramienta para medir la calidad institucional.</li> <li>11. No cuenta con un departamento o área de la calidad.</li> <li>12. Existe confusión entre las funciones laborales y las de acción social</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descenso de los servicios por motivos demográficos, creación de nuevas redes de servicios, divulgación pasiva, poca inversión a promociones descuentos y regalías.</li> <li>2. Competitividad con otros centros de servicio en: consulta médica, odontológica, ginecológica y venta de medicamento.</li> <li>3. Deterioro de instalaciones y equipos por falta de visión de futuro ante los cambios tecnológico globalizados</li> <li>4. Escaso reconocimiento a servidores con amplia trayectoria laboral.</li> </ol>





Análisis FODA

	Lista de Fortaleza	Lista de debilidades
Factores Internos	<p>F1. Infraestructura Física Propia</p> <p>F2 Tiene cobertura diocesana a nivel de Pastoral Social</p> <p>F3. Estrecha vinculación con organismos de la Iglesia Católica</p> <p>F4. Personal altamente calificado</p> <p>F5. Buenas condiciones laborales.</p> <p>F6. Disponibilidad de recursos para la formación</p> <p>F7. Interés gerencial por la formación continua</p> <p>F8 Plan de acción de red de Pastoral Social consolidándose</p>	<p>D1. Insuficiente procesos definidos y falta de agilidad en la resolución de los mismos</p> <p>D2. Insuficiente sentimiento de pertenencia de los servidores a la institución</p> <p>D3. Falta de sistematización de la norma de aplicación</p> <p>D4. Falta de motivación personal</p> <p>D5. Falta de cultura y formación en Calidad</p> <p>D6. Insuficientes incentivos profesionales</p> <p>D7. Ausencia de estilo de liderazgo</p> <p>D8. No existe sistematización por lo desarrollado en los programas y/o proyectos de Cáritas.</p> <p>D9 No cuenta con un modelo de la calidad enfocada en la administración y organización</p> <p>D10 No cuenta con una herramienta para medir la calidad institucional.</p> <p>D11 No cuenta con un departamento o área de la calidad.</p> <p>D12 Existe confusión entre las funciones laborales y las de acción social</p>
Factores externos		



Lista de Oportunidades	FO	DO
<p>O1 Relación interinstitucional con las Cáritas Diocesana del País</p> <p>O2 Negociación con proveedores de servicios local y nacional</p> <p>O3 Acceder a fuentes de cooperación técnica y financiera nacional e internacional</p> <p>O4 Están dispuestos a implementar un modelo de calidad enfocado al servicio al cliente</p> <p>O5 Ofrecer precios competitivos</p> <p>O6 Existencia de demanda potencial</p> <p>O7 Brindar un mejor servicio al cliente</p> <p>O8 Expansión de nuevas sucursales</p> <p>O9 Financiación afecta la continuidad de programas y/o proyectos sociales</p> <p>O10 Compromiso de CRS en apoyar iniciativas productivas con organizaciones comunitarias</p>	<p>Plan de Mejora de Gestión de la Calidad como Gestión por Proceso.</p> <p>F3, O1, O7, O4</p> <p>Plan de Mejora de Gestión de la Calidad como Gestión Estratégica.</p> <p>F1, F2, F3, O2, O3, O5, O6, O8, O9</p> <p>Plan de Mejora de Gestión de la Calidad como Gestión del Aprendizaje y el Conocimiento</p> <p>F4, F6, F7, O10</p>	<p>Plan de Mejora de Gestión de la Calidad como Liderazgo</p> <p>D1, D2, D3, D7, D9, D11, O1, O2, O3, O5, O7</p>



Lista de Amenazas	FA	DA
<p>A1 Descenso de los servicios por motivos demográficos, creación de nuevas redes de servicios, divulgación pasiva, poca inversión a promociones descuentos y regalías.</p> <p>A2 Competitividad con otros centros de servicio en: consulta médica, odontológica, ginecológica y venta de medicamento.</p> <p>A3 Deterioro de instalaciones y equipos por falta de visión de futuro ante los cambios tecnológicos globalizados</p> <p>A4 Escaso reconocimiento a servidores con amplia trayectoria laboral.</p>	<p>Plan de Mejora de Gestión de la Calidad como Gestión basado alianzas y recursos.</p> <p>F8 y F3, A1, A2</p>	<p>Plan de Mejora de Gestión de la Calidad Gestión del personal basado en valores D6, A3, A4</p>



<b>Plan de Mejora de la Calidad</b>			
<b>Preparado por:</b> Lic. Julio Rafael Berríos Noguera		<b>Entidad:</b> Cáritas de Estelí	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Situación:</b> El propósito es aplicar la gestión de la calidad, con un compromiso profesional en la entrega de nuestro trabajo hacia los clientes. Por supuesto, las tendencias del mercado es una fuerza de impulso importante para trabajar conforme a criterios reconocidos de calidad y de consistencia en sus procesos de diseño, generación y entrega, por lo que encuentran en la norma administrativa organizativa de la institución una referencia globalmente aceptada. Adicionalmente la norma permite cumplir con los objetivos de Cáritas Diocesana de Estelí al garantizar los servicios y obtener su reconocimiento y lealtad.			
<b>Objetivo:</b>  <b>Aplicar los criterios del modelo EFQM de gestión de la calidad en las áreas de Cáritas Estelí.</b>  <b>Medida y Meta</b>  <b>Implantar y documentar los criterios para la toma de decisiones de la organización por áreas y puestos operacionales.</b>	<b>No.1</b>	<b>Plan de Mejora:</b> Gestión de la calidad	
	<b>1.1</b>	Acciones:  (Planear) Identificar los sub criterios en la gestión del liderazgo incluyendo definición de procesos, documentación de procedimientos, registros y otros documentos. Comité de Calidad.	
	<b>1.2</b>	(Hacer) Establecer los procedimientos requeridos, documentos, herramientas y formatos. Comité de Calidad.	
	<b>1.3</b>	(Verificar) y revisar el cumplimiento de las mediciones de los procesos y crear conciencia en los servidores de un liderazgo constante y permanente. Comité de Calidad.	
	<b>1.4</b>	(Actuar) Determinar y tomar acción para direccionar el cumplimiento de los sub criterios pendientes tales como liderazgo y mejora continua. Comité de Calidad.	
<b>Nombre del Archivo:</b> 0001		<b>Asunto No.</b> 1	<b>Fecha:</b> 15 Julio 2016  <b>Página</b> 1 de 5



<b>Plan de Mejora de la Calidad</b>			
<b>Preparado por:</b> Lic. Julio Rafael Berríos Noguera		<b>Entidad:</b> Cáritas de Estelí	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Situación:</b> El propósito es aplicar la gestión de la calidad, con un compromiso profesional en la entrega de nuestro trabajo hacia los clientes. Por supuesto, las tendencias del mercado es una fuerza de impulso importante para trabajar conforme a criterios reconocidos de calidad y de consistencia en sus procesos de diseño, generación y entrega, por lo que encuentran en la norma administrativa organizativa de la institución una referencia globalmente aceptada. Adicionalmente la norma permite cumplir con los objetivos de Cáritas Diocesana de Estelí al garantizar los servicios y obtener su reconocimiento y lealtad.			
<b>Objetivo:</b>  <b>Aplicar los criterios del modelo EFQM de gestión de la calidad en las áreas de Cáritas Estelí.</b>	<b>No.1</b>	<b>Plan de Mejora:</b> Gestión de un liderazgo Corporativo.	
		Acciones:	
	1.1	(Planear) Identificar las estructuras intermedias u operacionales que deben ser revisada sus funciones y responsabilidades, incluyendo aquellas que son entendidas como aporte social. Comité de Calidad.	
	1.2	(Hacer) Establecer los procedimientos requeridos para revisar el manual de funciones y responsabilidades, documentos, herramientas y formatos. Comité de Calidad.	
	1.3	(Verificar) y revisar el cumplimiento de la normativa de evaluación al desempeño como medida para mejorar los procesos y crear niveles de responsabilidad y productividad laboral. Comité de Calidad.	
<b>Medida y Meta</b>  <b>Implantar y documentar los criterios para la toma de decisiones de la organización por áreas y puestos operacionales.</b>	1.4	(Actuar) Determinar y tomar acción que mejoren la operatividad en las áreas fundamentales bajo la supervisión del área de RRHH. Comité de Calidad.	
<b>Nombre del Archivo:</b> 0002		<b>Asunto No.</b> 2	<b>Fecha:</b> 15 Julio 2016
		<b>Página</b> 2 de 5	



<b>Plan de Mejora de la Calidad</b>			
<b>Preparado por:</b> Lic. Julio Rafael Berríos Noguera		<b>Entidad:</b> Cáritas de Estelí	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Situación:</b> El propósito es aplicar la gestión de la calidad, con un compromiso profesional en la entrega de nuestro trabajo hacia los clientes. Por supuesto, las tendencias del mercado es una fuerza de impulso importante para trabajar conforme a criterios reconocidos de calidad y de consistencia en sus procesos de diseño, generación y entrega, por lo que encuentran en la norma administrativa organizativa de la institución una referencia globalmente aceptada. Adicionalmente la norma permite cumplir con los objetivos de Cáritas Diocesana de Estelí al garantizar los servicios y obtener su reconocimiento y lealtad.			
<b>Objetivo:</b>  <b>Aplicar los criterios del modelo EFQM de gestión de la calidad en las áreas de Cáritas Estelí.</b>  <b>Medida y Meta</b>  <b>Implantar y documentar los criterios para la toma de decisiones de la organización por áreas y puestos operacionales.</b>	<b>No.1</b>	<b>Plan de Mejora:</b> Gestión de la calidad como Gestión del personal basado en valores.	
	1.1	Acciones: (Planear) Identificar los procesos utilizados en la gestión comercial, ambiental y de comunicación que deben ser revisados mecanismos, aplicabilidad, y principios institucionales. Así como los beneficios recibidos como servidores, su participación en las decisiones claves. Comité de Calidad.	
	1.2	(Hacer) Establecer las normas claras de compra, política ambiental y procedimientos prácticos de comunicación entre los niveles operativos e intermedios. Comité de Calidad.	
	1.3	(Verificar) y revisar el cumplimiento de la normativa de eficiencia operativa, rentabilidad institucional, reducción de gastos y crear un superávit patrimonial capaz de invertir para realizar cambios. Comité de Calidad.	
	1.4	(Actuar) Determinar y tomar acción coherente sin afectar la funcionalidad operacional de cada una de las áreas de Cáritas Estelí. Comité de Calidad.	
<b>Nombre del Archivo:</b> 0003		<b>Asunto No.</b> 3	<b>Fecha:</b> 15 Julio 2016  <b>Página</b> 3 de 5



<b>Plan de Mejora de la Calidad</b>			
<b>Preparado por:</b> Lic. Julio Rafael Berríos Noguera		<b>Entidad:</b> Cáritas de Estelí	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Situación:</b> El propósito es aplicar la gestión de la calidad, con un compromiso profesional en la entrega de nuestro trabajo hacia los clientes. Por supuesto, las tendencias del mercado es una fuerza de impulso importante para trabajar conforme a criterios reconocidos de calidad y de consistencia en sus procesos de diseño, generación y entrega, por lo que encuentran en la norma administrativa organizativa de la institución una referencia globalmente aceptada. Adicionalmente la norma permite cumplir con los objetivos de Cáritas Diocesana de Estelí al garantizar los servicios y obtener su reconocimiento y lealtad.			
<b>Objetivo:</b>  <b>Aplicar los criterios del modelo EFQM de gestión de la calidad en las áreas de Cáritas Estelí.</b>	<b>No.1</b>	<b>Plan de Mejora:</b> Gestión de la calidad como Gestión de Proceso	
		Acciones:	
	1.1	(Planear) Identificar los procesos utilizados en el diseño de nuevos productos o servicios que ofrece Cáritas Estelí, diagramas de procesos, contactos o suplidores de bienes. Comité de Calidad.	
	1.2	(Hacer) Establecer las políticas para el diseño de nuevos productos o servicios claros y flujogramación de cada procedimiento. Comité de Calidad.	
	1.3	(Verificar) y revisar los periodos de desarrollo de nuevos productos o servicios en base al plan estratégico y financiero. Comité de Calidad.	
<b>Medida y Meta</b>  <b>Implantar y documentar los criterios para la toma de decisiones de la organización por áreas y puestos operacionales.</b>	1.4	(Actuar) Determinar y tomar acciones rápidas en aquellas áreas de interés social para Cáritas Estelí. Comité de Calidad.	
<b>Nombre del Archivo:</b> 0004		<b>Asunto No.</b> 4	<b>Fecha:</b> 15 Julio 2016  <b>Página</b> 4 de 5



<b>Plan de Mejora de la Calidad</b>			
<b>Preparado por:</b> Lic. Julio Rafael Berríos Noguera		<b>Entidad:</b> Cáritas de Estelí	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Situación:</b> El propósito es aplicar la gestión de la calidad, con un compromiso profesional en la entrega de nuestro trabajo hacia los clientes. Por supuesto, las tendencias del mercado es una fuerza de impulso importante para trabajar conforme a criterios reconocidos de calidad y de consistencia en sus procesos de diseño, generación y entrega, por lo que encuentran en la norma administrativa organizativa de la institución una referencia globalmente aceptada. Adicionalmente la norma permite cumplir con los objetivos de Cáritas Diocesana de Estelí al garantizar los servicios y obtener su reconocimiento y lealtad.			
<b>Objetivo:</b>  <b>Aplicar los criterios del modelo EFQM de gestión de la calidad en las áreas de Cáritas Estelí.</b>	<b>No.1</b>	<b>Plan de Mejora:</b> Gestión de la calidad como Gestión de Alianzas y Estrategias	
		Acciones:	
	<b>1.1</b>	(Planear) Identificar los recursos físicos, tecnológicos que requieren ser cambiado, nuestras alianzas fuertes y las débiles. Comité de Calidad.	
	<b>1.2</b>	(Hacer) Establecer un área de comunicación y alianza institucional capaz de articular las relaciones con organismos nacionales e internacionales. Comité de Calidad.	
	<b>1.3</b>	(Verificar) y revisar los contactos en los últimos 5 años. Diseñar un directorio institucional que facilite control de las alianzas Comité de Calidad.	
<b>Medida y Meta</b>  <b>Implantar y documentar los criterios para la toma de decisiones de la organización por áreas y puestos operacionales.</b>	<b>1.4</b>	(Actuar) Determinar y tomar acciones rápidas para ofrecer el banco de proyectos a los organismos nacionales e internacionales de cooperación. Comité de Calidad.	
<b>Nombre del Archivo:</b> 0005		<b>Asunto No.</b> 5	<b>Fecha:</b> 15 Julio 2016  <b>Página</b> 5 de 5





## VII. CONCLUSIONES

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques.

Por esta razón, en estos tiempos globalizados es una excelente idea contar con un modelo como el EFQM, que permita a Cáritas de Estelí desarrollar y dinamizar sus procesos y lograr beneficiar a los más indefensos de nuestra región como son las personas vulnerables del campo y la ciudad.

Para la diócesis de Estelí, resulta impostergable la aplicabilidad de un modelo de calidad que lleve a Cáritas de Estelí a mejorar y realizar cambios a través de un plan de mejora de la calidad, que impulse las diversas estrategias de calidad.

Durante el desarrollo de esta investigación, se diseñaron instrumentos como fue la guía de observación, la guía de documentación, encuesta y entrevista estructurada con criterios y sub criterios de análisis apropiados al modelo EFQM, toda la teoría sustento que ésta contiene fue referenciada por diferentes autores. Por medio de la observación aplicada y entrevistas realizada a los coordinadores de Cáritas Estelí, se logró diseñar un plan de mejora de la calidad que resumiera los resultados de la investigación.

Dando respuesta a los objetivos específicos propuestos, se encontró lo siguiente:

Los servidores de Cáritas Estelí, tienen desconocimiento del modelo de excelencia de la calidad EFQM. Sin embargo, la institución aplicó en el año 2007 un scoring institucional que mejoró de manera sustancial ciertos procesos administrativo organizativo, como el diseño de un organigrama, políticas y normativas institucionales, cambios en la matriz operacional de algunos programas y/o proyectos y reducción de los costos operacionales, logrando un nivel de desarrollo superior a las otras estructuras diocesana del país.

Con respecto a la identificación de los elementos de calidad en la gestión de la organización administrativa valorados por los encuestados de Cáritas Estelí se concluye de la siguiente;



La gestión del liderazgo, los servidores están bien apropiados de la misión, visión y valores que la soportan como entidad de la iglesia católica, sin embargo, se percibe entre ellos no un liderazgo común, sino más bien personalizado.

Con relación a la estructura organizativa y funcionalidad se verifico en la guía de observaciones la legitimidad de Cáritas Estelí, la que la hace más factible ser sujeto de valoración de organismos de cooperación financiera. Sin embargo, Cáritas Estelí, deberá trabajar en el tema de los roles y funciones de cada servidor, se nota en muchos de los casos duplicidad de funciones.

En Cáritas Estelí no hay una política ambiental, que la limita ante ciertos organismos financiadores por contemplar dentro de sus objetivos el tema ambiental, estos espacios deben ser valorados por la dirección ejecutiva y tomar acciones inmediatas.

En la gestión de procesos, no existe una clara definición sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios, se deberá poner atención en la gestión de competencia del marketing, no existe divulgación, ni promoción del que hacer de Cáritas Estelí en los territorios que tiene influencia.

Por otra parte, los servidores reciben ciertos beneficios, pero sienten que estos van poco a poco en detrimento, sin embargo, hay que crear políticas que estimulen la labor social.

Y, por último, Caritas Estelí no cuenta con un plan de mejora de la calidad que le permita la aplicabilidad del modelo EFQM, por lo tanto, se realizó valoración del modelo EFQM el cuál consistió en la aplicación de los 9 criterios para alcanzar la excelencia en la gestión de la calidad organizativa administrativa, los objetivos propuestos se cumplen ya que se deja establecido un plan de mejora con estrategias y acciones en las que cada responsable de áreas está comprometido a cumplir.

Además, este modelo de la excelencia puede ser mejorado y adaptado por otras entidades públicas o privadas, por el impacto que puede generar en la dirección de las organizaciones a nivel interno y para futuras investigaciones es una fuente teórica de análisis valiosa.



## VIII. RECOMENDACIONES

En este proceso de investigación se reconoce que Cáritas de Estelí debe disponer del factor tiempo, recurso profesional y económico para aplicar el modelo de la excelencia de la calidad EFQM en las áreas de la institución, y preocuparse por desarrollar acciones que esté conectada a una estrategia integral de desarrollo en su administración y organización.

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

### A la Institución

- Cáritas Estelí posee una amplia trayectoria de servicio con cobertura en los departamentos del norte del País (Estelí, Madriz y Nueva Segovia), reconocida a nivel nacional e internacional lo que debe aprovechar para expandir sus servicios y crear un ambiente agradable para sus beneficiarios.
- Cáritas Estelí, capacite a su personal para que así empiecen su cambio de cultura organizacional, en lo que concierne en Gestión de Calidad y el Modelo de la Excelencia EFQM, ya que son temas sencillos y a la vez específicos para el mejoramiento continúa.
- Cáritas Estelí, a través de su dirección ejecutiva deberá aplicar el plan de mejora de la calidad en las diferentes áreas de la institución, reproduciendo las estrategias y acciones para promover el uso de estos durante el proceso o actividad que lo requiere.
- Cáritas Estelí, deberá crear un equipo de gestión de calidad, con responsabilidad y comprometidos en los procesos de cambio. Este equipo deberá programar, organizar, ejecutar y evaluar la implementación de la estrategia de cambio.
- Cáritas Estelí, deberá promover un liderazgo transformacional capaz de alinear y consolidar la conducta organizacional de cambio estructural en la cultura institucional. Se requiere un nuevo liderazgo que impulse la aparición de nuevos líderes, la autoestima y autorrealización de los miembros, promueva cambios en la visión, las estrategias, genere innovaciones en los servicios y tecnologías, poseedores de elevada moralidad, confianza e integridad.
- Cáritas Estelí, deberá establecer un programar de seguimiento y control al plan de mejora de la calidad. El seguimiento y control tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades, y hace posible evitar desviaciones, o al menos detectarlas cuanto antes.



**A los universitarios:** Cuando vayan a hacer futuras investigaciones se les sugiere profundizar en un plan de mejora a nivel externo de la organización Caritas Estelí.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

Abadía, José. y Pola, Ángel. (26 de octubre de 2015). *aenor.es*. Obtenido de *aenor.es*: [www.aenor.es/AENOR/descargadocumento.asp?](http://www.aenor.es/AENOR/descargadocumento.asp?)

Benavidez, Carlos y Quintana, Cristina. (2007). *Gestión del conocimiento y Calidad Total*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, 3 edición*. Colombia: PEARSON EDUCACION.

Bonilla Elssy., Rodríguez Sehk. (2005). *Más allá del Dilema, tercera edición ampliada y revisada*. Bogotá D.C.: Uniandes, grupo Editorial Norma.

Calidad Total, F. V. (2011). *Calidad Total: Principios y Modelos de Gestión ISO. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO. EUSKALIT*.

Camison, Cesar. Cruz, Sonia. y González, Tomás. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos*. España: Pearson Educación, S.A.

Carrión, A. (2006). El modelo EFQM: más allá de ISO 9000. *Revista de la Información Básica*, vol. 1, No. 1.

Carro Paz, Roberto y González Gómez. (s.f.). *Administración de la Calidad Total*. Argentina: Facultad de Ciencias Económica y Sociales.

Collado, Sampieri, Lucio. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

consultores. (21 de Noviembre de 2015). *Calidad y Gestión*. Obtenido de *Calidad y Gestión*: <http://www.calidadygestion.com/>

Del Cid Pérez, Alma; Méndez, Rosemary y Franco Sandoval Recinos. (2007). *Investigación, Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.

Del Cid, A., & Méndez, R. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Elshennawy, A. M. (1991). *Concepts and attributes of total quality management. Total Quality Management* (Vols. 2(1), ).

Espinoza Espindola, M., Maceda Méndez, A., & Rodríguez Reyes, B. (2009). */www.eumed.net/libros-gratis*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de */www.eumed.net/libros-gratis*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1344/1344.pdf>

Fontalvo, J. T. (2006). *La Gestión Avanzada de la Calidad*. Bogotá: Asesores del 200.2006.

Francia N., G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá: Universidad de la Sabana, p.36.

García, Fernando., Criado y Schmidt, Arturo., Calvo. (2004). *Fundamentos, Desarrollo y Aplicaciones Prácticas*. Sevilla: Atril 97.

Gilberto., Q. M. (26 de 04 de 2016). *gestiopolis.com*. Obtenido de *gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>



Gutierrez Cerda, H. (1993). *Elementos de la Investigación, como reconocerlo, diseñarlo y construirlo*. Quito, Ecuador: El Buho, LTDA.

Hernandez, Fernandez y Baptista. (3 de febrero de 2000). *Clima escolar y niveles de interacción social, en estudiantes de secundaria del colegio Claretiano de Trujillo*. México: MC Graw Hill. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/Arevalo\\_L\\_E/ref\\_bibliog.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/Arevalo_L_E/ref_bibliog.pdf)

Herrera, J. N. (2015). Introducción a la Calidad. *Curso de Calidad por Internet*, [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion\\_a\\_la\\_calidad.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf). Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion\\_a\\_la\\_calidad.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf)

Jany, E. N. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw Hill, p.48.

Juran, José. y Godfrey, A. (2001). *Manual de la Calidad, quinta edición*. Madrid: MC. Graw Hill.

JURAN, Joseph M. (1990). Juran y el Liderazgo para la Calidad. . En J. M. JURAN, *Un Manual para Directivos*. Madriz: Díaz de Santos.

Karina, L. G. (15 de octubre de 2015). *docplayer.es*. Obtenido de *docplayer.es*: [hht://www.docplayer.es/2739198-Disenio-de-un-modelo-de-gestion-de-calidad-basa](http://www.docplayer.es/2739198-Disenio-de-un-modelo-de-gestion-de-calidad-basa).

Mendez A., C. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA.

Millán, A., Rivera, R. y Ramírez, M. (2001). *Calidad y efectividad en las instituciones educativas*. México: Trillas.

Navarro, J. (2015). *Sistemas de Calidad Aplicada a las MI-PYMES, Gestión de la Calidad y Excelencia en los Procesos*,. Estelí, Nicaragua: Proyecto EURECA.- UNAN Managua-FAREM Estelí.

Parra, Carlos Mario. Villa, Victor Manuel y Restrepo, José William. ( 2009). . *Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 11*, p. 9-19.

Quintero Llinás, C. (25 de Octubre de 2015). *estrucplan online, calidad, importancia de la calidad*. Obtenido de *www.gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com>

*Real Academia Española*. (25 de octubre de 2015). Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

Ronald M, .. W. (1986). *Investigación de Mercado*. Prentice Hall-hispanoamericana.

Ruiz, J. (2004). *La Gestión por Calidad Total en el Empresa Moderna*. Madriz: Alfaomega s.a.

Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación*. México,: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Sebastián,M., Baqueño,V. y Novo. (1998). *Gestión y Control de calidad*. Madriz: UNED.

Tamayo, T. M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: LIMUSA-Noriega Editores.

Vargas, M. y Aldana, L. (2006). *Calidad y Servicio*. Bogotá: ECOE.

Velez, D. (6 de Septiembre de 2012). *bienadministrar.blogspot.com*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de <http://bienadministrar.blogspot.com/2012/09/esta-definicion-se-subdivide-en-cinco.html>



---

## **X. ANEXOS**

<b>Anexo 1 Encuesta .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 2. Entrevista.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 3. Guía de verificación documental .....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo 4. Glosario .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 5. Matriz de Categorías y Sub Categorías .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 6. Cronograma de Actividades.....</b>	<b>127</b>



ANEXOS

Página N°1

Anexo 1 Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ

**Tema:** Aplicación del Modelo EFQM de la excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continúa en la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí, periodo 2014-2015.

Codigo	Criterio	(1-4)	Puntaje
<b>1</b>	<b>Gestión del Liderazgo</b>	<b>10.00</b>	<b>0.00</b>
<b>1.1</b>	<b>Desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos</b>	<b>0.00</b>	
1.1.1	Esta Interactúan con los grupos de interés (clientes, socios, empleados, proveedores y sociedad).		
1.1.2	Esta definieron claramente su compromiso y responsabilidad con la Institución		
1.1.3	Esta acometen tareas con ética y moral de éxito.		
1.1.4	Cuenta con valores y principios de desarrollo actualizado		
1.1.5	Cuenta con visión y misión, responde a los intereses de la Institución		
<b>1.2</b>	<b>Cultura de excelencia Laboral</b>	<b>0.00</b>	
1.2.1	Cuenta con líneas estratégicas Institucionales específicas por área de trabajo		
1.2.2	Esta integra aspectos de gestión empresarial y financiero (corto, mediano y largo plazo) que responda a los objetivos de la Institución		
1.2.3	Esta son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, responsables de áreas y todos los servidores		
1.2.4	Estas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones		
<b>1.3</b>	<b>Cambios en la Empresa y Líneas Estratégicas Transversales</b>	<b>0.00</b>	
1.3.1	Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial, y manejo sostenible de los recursos naturales		
1.3.2	Esta son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, responsable de área y todos los servidores.		
1.3.3	Esta aseguran el acceso equitativo de las mujeres, hombres y jóvenes a los servicios que ofrece la Institución		
1.3.4	Esta permiten el acceso equitativo de las mujeres, hombres y jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión		
1.3.5	Esta permiten a la Institución cumplir con los estándares sociales y ambientales		
<b>1.4</b>	<b>Mejora Continua</b>	<b>0.00</b>	
1.4.1	Cuenta con un plan de mejora continua		
1.4.2	Esta líneas se orienta específicamente a la organización y sus alianzas		
1.4.3	Esta incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental de la Institución		
1.4.4	Esta incluye las acciones que debe desarrollar la Institución para su implementación		
1.4.5	Estas fueron desarrolladas con la participación equitativa, consciente de los servidores,		
<b>1.5</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>0.00</b>	
1.5.1	Cuenta con evaluación periódicas para analizar la gestión de los liderazgo en los servidores		
1.5.2	Cuenta con líneas estratégicas para la gestión de liderazgo, conocida por los servidores		
1.5.3	Cuenta con grupo para trabajar conjuntamente, organizadamente por áreas.		
1.5.4	Cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal a través de apoyos educativos y de capacitación		
1.5.5	Esta fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.		





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

Codigo	Criterio	(1-4) Puntaje	
<b>2</b>	<b>Resultados en la Sociedad /Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>	<b>6.00</b>	<b>-</b>
<b>2.1</b>	<b>Organigrama y Funciones</b>	<b>0.00</b>	
2.1.1	Cuenta con organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos		
2.1.2	Cuenta con manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa		
2.1.3	El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias Institucionales y transversales		
2.1.4	Las mujeres, jóvenes y hombres tienen puestos de toma de decisión, así como en las diferentes funciones establecidas en el organigrama		
2.1.5	Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas, y por lo tanto, se aplican correctamente		
<b>2.2</b>	<b>Estado Legal de la Institución</b>	<b>0.00</b>	
2.2.1	La Institución cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida		
2.2.2	La Institución está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional		
2.2.3	Los servidores conocen, comparten y respetan los estatutos y políticas internas de la Institución		
2.2.4	Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género y acoso sexual, y de responsabilidad social empresarial.		
<b>2.3</b>	<b>Estructura Directiva y Funcionalidad</b>	<b>0.00</b>	
2.3.1	La Institución cuenta con los órganos directivos		
2.3.2	Estos se reúnen regularmente para analizar la situación de la Institución y tomar decisiones		
2.3.3	Estos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante		
2.3.4	Estos ejecutan las decisiones estratégicas tomadas en las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como las tomadas en las reuniones de los órganos directivos		
2.3.5	Estos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas		
<b>2.4</b>	<b>Estructura Operativa y Funcionalidad</b>	<b>0.00</b>	
2.4.1	La Institución cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece		
2.4.2	Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde a sus responsabilidades		
2.4.3	Los servidores operativos (hombres, mujeres y jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción		
2.4.4	Cuenta con los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y clientes		
2.4.5	Cuenta con sistema de recogida de información para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de su gestión		
2.4.6	Los servidores cuentan con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades		
2.4.7	Los planes operativos cuentan con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento con las metas establecidas		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

Codigo	Criterio	(1-4)	
		Puntaje	
<b>3</b>	<b>Gestión del Personal</b>	<b>9.00</b>	<b>0.00</b>
<b>3.1</b>	<b>Gestión Ejecutiva</b>	<b>0.00</b>	
3.1.1	Cuenta con personal calificado a cargo del área administrativa financiera y gerencia,		
3.1.2	Cuenta con manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza		
3.1.3	Cuenta con sistema de control de inventarios, y costea los productos y servicios que ofrece regularmente (venta social de medicamento, otros productos, crédito)		
3.1.4	Cuenta con información clave sobre los resultados de los ejercicios financieros, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente		
3.1.5	Cuenta información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones		
<b>3.2</b>	<b>Gestión Financiera y Contable</b>	<b>0.00</b>	
3.2.1	Cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable		
3.2.2	Cuenta con políticas, manual de procedimientos y reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable		
3.2.3	La política financiera, los manuales de procedimientos y normas contables son conocidos y debidamente aplicados		
3.2.4	Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas		
3.2.5	Cuenta un flujo de caja que permite cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros, y ofrecer servicios financieros de calidad a todos los beneficiarios.		
3.2.6	Cuenta con plan de gastos y costos y una estrategia de capitalización actualizados		
<b>3.3</b>	<b>Gestión Técnica</b>	<b>0.00</b>	
3.3.1	Cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, jóvenes y hombres con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones		
3.3.2	Cuenta con estrategia adecuada y un plan operativo, así como recursos financieros suficientes para implementarlos, y les da un seguimiento periódico		
3.3.3	El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, y la cual analiza para la toma de decisiones técnica, lo cual permite desarrollar procesos continuos de innovación		
3.3.4	Esta tiene compromiso para establecer procesos que les permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales		
3.3.5	Cuentas con Sistema Interno de Control (SIC) bajo las normas y estándares nacionales e internacionales de control		
<b>3.4</b>	<b>Gestión Comercial</b>	<b>0.00</b>	
3.4.1	Cuenta con un área comercial funcional, con suficiente personal, el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones		
3.4.2	Cuenta con las capacidades necesarias para acceder y analizar información de mercado, y con base en esto, tomar decisiones comerciales estratégicas y operativas		
3.4.2	Esta conoce el funcionamiento y requerimiento a sectores urbanos y rurales priorizados por la Institución		
3.4.3	Esta conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus beneficiarios actuales y potenciales		
3.4.4	Esta mantiene un listado actualizado de sus beneficiarios actuales y potenciales y los contacta regularmente, manteniendo con ellos una comunicación fluida y efectiva		
<b>3.5</b>	<b>Gestión Ambiental</b>	<b>0.00</b>	
3.5.1	Cuenta con suficiente personal, el cual está capacitado en gestión ambiental		
3.5.2	Cuenta con estrategia para promover la buena gestión ambiental tanto a nivel de la Institución, como a sus beneficiarios		
3.5.3	Cuenta con estrategia de gestión ambiental Institución, está siendo implementada y evaluada periódicamente		
3.5.4	Cuenta con medios y recursos para prevenir accidentes laborales, incendio, fuga de gas, otros		
<b>3.6</b>	<b>Gestión de Comunicación Interna y Externa</b>	<b>0.00</b>	
3.6.1	Cuenta con personal asignado para desarrollar procesos de comunicación internos y externos		
3.6.2	Esta fueron capacitados en aspectos de divulgación, comunicación y promoción		
3.6.3	Cuenta con presupuesto para implementar la estrategia de divulgación, comunicación y promoción		
3.6.4	Cuenta con medios para comunicar, divulgar y promocionar de manera fluida, utilizan los medios apropiados		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

		(1-4)	
Código	Criterio	Puntaje	
<b>4</b>	<b>Gestión de los Procesos</b>	<b>14.00</b>	<b>0.00</b>
<b>4.1</b>	<b>Diseña y gestiona sistemáticamente los procesos</b>	<b>0.00</b>	
4.1.1	Esta promueve la participación y representatividad efectiva de sus servidores		
4.1.2	Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización		
4.1.3	Los intereses de cada servidor están representados apropiadamente en el reglamento interno de la Institución		
4.1.4	Los procesos de toma de decisión son transparentes, y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada		
4.1.5	Las decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz y oportuna entre los órganos directivos, operativos, y servidores de la Institución		
<b>4.2</b>	<b>Mejora sus procesos</b>	<b>0.00</b>	
4.2.1	Esta promueve equitativamente entre mujeres, hombres y jóvenes, un liderazgo efectivo		
4.2.2	Los servidores participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para desarrollar las funciones establecidas		
4.2.3	Los servidores actúan de manera transparente, y muestran resultados positivos y tangibles.		
4.2.4	El liderazgo en la Institución está legitimado por sus servidores y aliados externos		
4.2.5	Existe rotación sana de líderes y directivos como proceso de desarrollar capacidades para el relevo generacional en el cual tienen posibilidad de participar todos los servidores		
4.2.6	El control financiero que hace el director ejecutivo es responsable y transparente, comunica a la junta directiva de sus resultados		
<b>4.3</b>	<b>Diseña y desarrolla productos con base en las necesidades de los clientes</b>	<b>0.00</b>	
4.3.1	Los servidores están conscientes que la Institución les pertenece, tienen claridad sobre las ventajas y los beneficios que reciben por esto		
4.3.2	Los servidores se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la Institución		
4.3.3	Los servidores se sienten representados en su Institución, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta		
<b>4.3</b>	<b>Gestiona las relaciones con sus clientes</b>	<b>0.00</b>	
4.3.1	Los servidores interactúan constantemente con los clientes, coordinadores gestiona programas y/o proyectos		
4.3.2	Los servidores participan en la formulación de iniciativas, son involucrados por los responsables de áreas		
4.3.3	Los servidores se sienten comprometidos en su Institución, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con los clientes		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

		(1-4)	
Código	Criterio	Puntaje	
<b>5</b>	<b>Resultados con los clientes</b>	<b>20.00</b>	<b>0.00</b>
<b>5.1</b>	<b>Calidad y funcionalidad de los productos o servicios</b>	<b>0.00</b>	
5.1.1	Esta evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios		
5.1.2	Esta obtiene, lleva a cabo control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes		
5.1.3	Esta establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias		
5.1.4	Cuenta con normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares...) en aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos		
5.1.5	Este compara sus indicadores con otras instituciones similares o afines (Tratamiento de quejas y reclamaciones).		
<b>5.2</b>	<b>Atención, comunicación y buen trato con el cliente</b>	<b>0.00</b>	
5.2.1	Esta atención mejora la fidelidad hacia Cáritas Estelí (Capacidad y conducta de las personas de la organización, Asesoramiento y apoyo, Publicaciones y documentación para los clientes, Tratamiento de quejas y reclamaciones, Formación y/o información sobre el producto, Tiempos de respuesta, Apoyo técnico).		
5.2.2	Esta mejora la retención de clientes		
5.2.3	Esta responden a la imagen que sus clientes reconocen (Accesibilidad, Comunicación, Transparencia, Flexibilidad, Comportamiento proactivo, Capacidad de respuesta)		
5.2.4	Esta actúan en el presente para satisfacer a sus clientes		
5.2.5	Esta establece y mantiene excelentes relaciones con todos sus clientes		
<b>5.3</b>	<b>Mejoramiento e innovación en los productos o servicios</b>	<b>0.00</b>	
5.3.1	Cuenta con seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes		
5.3.2	Esta responden con rapidez y de forma eficaz en la atención al cliente (Calidad, Valor añadido, Fiabilidad, Innovación en el producto y/o servicio, Características de la entrega, Perfil medioambiental).		
5.3.3	Cuenta con sistemas amables (fáciles de usar) al cliente		
5.3.4	Cuenta con servicios variados y su experiencia es positivas		
5.3.5	Es imperativo adaptarse a las nuevas condiciones y demandas de la población con la mayor rapidez, para no condenarse a desaparecer.		
<b>5.4</b>	<b>Competitividad</b>	<b>0.00</b>	
5.4.1	Esta incrementar su cuota de mercado y expectativas en clientes actuales y potenciales		
5.4.2	Esta segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de sus necesidades		
5.4.3	Esta dan seguimiento a las actividades de los competidores		
5.4.4	Esta entienden cuál es su ventaja competitiva de sus competidores		
5.4.5	Esta comprueba la fidelización de sus clientes (Intención de continuar la relación con la organización, Voluntad de ampliar la relación con la organización usando otros productos y/o servicios de la misma, Retención de clientes).		
5.4.6	Esta anticipa de manera eficaz cuáles son las necesidades y expectativas de sus clientes		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

		(1-4)	
Código	Criterio	Puntaje	
<b>6</b>	<b>Resultados con las personas /Equidad de Género</b>	<b>9.00</b>	<b>0.00</b>
<b>6.1</b>	<b>Acceso al Trabajo</b>	<b>0.00</b>	
6.1.1	El trabajo es distribuido en forma equitativa y de acuerdo a las capacidades y potencialidades de mujeres, jóvenes y hombres		
6.1.2	Los servidores, al igual que los miembros de sus familias tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo en la Institución		
6.1.3	La remuneración (salario y beneficios) del trabajo se hace con base en el puesto desempeñado y aptitudes de la persona, y no al sexo de la persona		
6.1.4	Los servidores están motivados y satisfechos por las condiciones laborales socialmente responsables		
6.1.5	La participación laboral de hombres, mujeres y jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma		
<b>6.2</b>	<b>Acceso al Fortalecimiento de Capacidades</b>	<b>0.00</b>	
6.2.1	La Institución cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y jóvenes		
6.2.2	Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de todos (Desarrollo de carreras Profesionales)		
6.2.3	Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, jóvenes y hombres sea puesto en práctica (Reconocimiento)		
6.2.4	El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y jóvenes en la Institución		
6.2.5	Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones a fin de que hombres, mujeres y jóvenes participen en intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades		
<b>6.3</b>	<b>Liderazgo y Participación de la Mujer</b>	<b>0.00</b>	
6.3.1	La Institución promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y jóvenes en igualdad de derechos		
6.3.2	La Institución vela porque en sus áreas exista un equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y en su comunidad		
6.3.3	La Institución asigna a hombres y mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades		
6.3.4	Las elecciones de cargos de dirección se realizan en horarios que permiten la participación activa de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisión		
<b>6.4</b>	<b>Acceso a Beneficios</b>	<b>0.00</b>	
6.4.1	La Institución facilita el acceso a todos a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros que ofrece (o canaliza)		
6.4.2	Los servidores participan libremente, de manera activa, con información y conscientemente en las decisiones que toma la Institución sobre el destino de sus ingresos, ahorros e inversiones.		
6.4.3	La institución facilita condiciones de higiene y seguridad, Seguridad del puesto de trabajo, Instalaciones y servicios, Sistema administrativo de la organización, Política e impacto medioambiental		
6.4.4	La Institución les permite avanzar hacia su desarrollo humano y social, a la vez que les permite beneficiarse económicamente		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

Codigo	Criterio	(1-4)	
		Puntaje	
<b>7</b>	<b>Gestión de Políticas y Estrategias</b>	<b>8.00</b>	<b>0.00</b>
<b>7.1</b>	<b>Formulación de Políticas</b>	<b>0.00</b>	
7.1.1	Cuenta con personal calificado para elaborar políticas Institucionales		
7.1.2	Cuenta con un reglamento interno evaluado por el MITRAB, el cual está disponible y se utiliza		
7.1.3	Cuenta con manuales de políticas y procedimientos Institucional detallado, el cual está disponible y se utiliza		
7.1.4	Cuenta con un sistema de monitoreo al cumplimiento a las políticas		
7.1.5	Cuenta información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones		
<b>7.2</b>	<b>Formulación de Estrategias</b>	<b>0.00</b>	
7.2.1	Cuenta con personal fijo calificado en las áreas para formular estrategias		
7.2.2	Cuenta cada área con Estrategias definidas a corto y largo plazo		
7.2.3	Cuenta con líneas Estrategias para implementar programas y/o proyectos		
7.2.4	Estas Estrategias son conocidas y debidamente aplicadas		
7.2.5	Estas se analizan periódicamente para tomar decisiones oportunas		
<b>7.3</b>	<b>Desarrollo de Políticas y Estrategias</b>	<b>0.00</b>	
7.3.1	Cuenta con las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones		
7.3.2	Cuenta con una estrategia adecuada y un plan operativo, así como recursos financieros suficientes para implementarlos, y les da un seguimiento periódico		
7.3.3	El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, y la cual analiza para la toma de decisiones técnica, lo cual permite desarrollar procesos continuos de innovación		
7.3.4	Esta tiene un compromiso para establecer procesos que les permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales		
7.3.5	Esta se desarrollan y consolidan en alianzas estratégicas con Instituciones a fines		
<b>7.4</b>	<b>Planes de Desarrollo</b>	<b>0.00</b>	
7.4.1	Cuenta con un área comercial funcional, con suficiente personal, el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones		
7.4.2	Cuenta con las capacidades necesarias para acceder y analizar información de mercado, y con base en esto, tomar decisiones comerciales estratégicas y operativas		
7.4.3	Esta conoce el funcionamiento y requerimiento a sectores urbanos y rurales priorizados por la Institución		
7.4.4	Esta conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus beneficiarios actuales y potenciales		
7.4.5	Esta mantiene un listado actualizado de sus beneficiarios actuales y potenciales y los contacta regularmente, manteniendo con ellos una comunicación fluida y efectiva		
<b>7.5</b>	<b>Políticas de gestión de Calidad</b>	<b>0.00</b>	
7.5.1	Cuenta algún tipo de política de calidad en Cáritas Estelí		
7.5.2	Cuenta algún área o unidad dedicada a elaborar políticas de calidad		
7.5.3	Cuenta alguna herramienta de gestión de calidad en el archivo		
7.5.4	Esta política de Calidad en su procedimiento no discrimina por motivos de asociación, étnico, género, económico, religión o discapacidad		
7.5.5			



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE**  
**CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

Codigo	Criterio	(1-4)	
		Puntaje	
<b>8</b>	<b>Gestión de Alianzas y Recursos</b>	<b>9.00</b>	<b>0.00</b>
<b>8.1</b>	<b>Alianzas externas</b>	<b>0.00</b>	
8.1.1	La Institución logra desarrollar y consolidar alianzas estables con ONG, Cooperativas, empresas, otras		
8.1.2	Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas		
8.1.3	La Institución desarrolla y consolidó alianzas estables con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios, así como con organizaciones especializadas en el tema de microcrédito, agricultura sostenible, gestión de riesgos, salud integral, otros		
8.1.4	Estas alianzas con proveedores de servicios operativos y de apoyo, permite a la Institución acceder a servicios que responden rentablemente a sus necesidades y demandas		
8.1.5	Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la Institución, y a alcanzar su visión estratégica		
<b>8.2</b>	<b>Recursos económicos y financieros</b>	<b>0.00</b>	
8.2.1	Cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable		
8.2.2	Cuenta con una política, manual de procedimientos y reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable		
8.2.3	La política financiera, los manuales de procedimientos y normas contables son conocidos y debidamente aplicados		
8.2.4	Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas		
8.2.5	Cuenta un flujo de caja que permite cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros, y ofrecer servicios financieros de calidad a todos los beneficiarios.		
8.2.6	Cuenta con un plan de gastos y costos y una estrategia de capitalización actualizados		
<b>8.3</b>	<b>Recursos físicos (edificios, equipos y materiales)</b>	<b>0.00</b>	
8.3.1	Cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, jóvenes y hombres con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones		
8.3.2	Cuenta con una estrategia adecuada y un plan operativo, así como recursos financieros suficientes para implementarlos, y les da un seguimiento periódico		
8.3.3	El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, y la cual analiza para la toma de decisiones técnica, lo cual permite desarrollar procesos continuos de innovación		
8.3.4	Estas tiene un compromiso para establecer procesos que les permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales		
8.3.5	Cuentas con un Sistema Interno de Control (SIC) bajo las normas y estándares nacionales e internacionales de control		
<b>8.4</b>	<b>Recursos tecnológicos</b>	<b>0.00</b>	
8.4.1	Cuenta con un área comercial funcional, con suficiente personal, el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones		
8.4.2	Cuenta con las capacidades necesarias para acceder y analizar información de mercado, y con base en esto, tomar decisiones comerciales estratégicas y operativas		
8.4.3	Esta conoce el funcionamiento y requerimiento a sectores urbanos y rurales priorizados por la Institución		
8.4.4	Esta conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus beneficiarios actuales y potenciales		
8.4.5	Esta mantiene un listado actualizado de sus beneficiarios actuales y potenciales y los contacta regularmente, manteniendo con ellos una comunicación fluida y efectiva		
<b>8.5</b>	<b>Información y el conocimiento</b>	<b>0.00</b>	
8.5.1	Cuenta con suficiente personal, el cual está capacitado en gestión ambiental		
8.5.2	Cuenta con una estrategia para promover la buena gestión ambiental tanto a nivel de la Institución, como a sus beneficiarios		
8.5.3	Cuenta con estrategia de gestión ambiental Institución, está siendo implementada y evaluada periódicamente		
8.5.4	Cuenta con medios y recursos para prevenir accidentes laborales, incendio, fuga de gas, otros		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

Codigo	Criterio	(1-4)	
		Puntaje	
<b>9</b>	<b>Resultados Claves</b>	<b>15.00</b>	<b>0.00</b>
<b>9.1</b>	<b>Logro y avances importantes ( económico o no)</b>	<b>0.00</b>	
9.1.1	Este promueve el lanzamiento de nuevos productos financieros y no financieros (credito y dispensario)		
9.1.2	Este informa anualmente a la junta directiva de Cáritas Estelí		
9.1.3	Este desarrolla nuevas estrategias de beneficio social comunitario		
9.1.4	Este ejecuta obras de beneficio social comunitario		
9.1.5	Este estimula y promueve hacia puestos emergentes		
<b>9.2</b>	<b>Medición de los resultados</b>	<b>0.00</b>	
9.2.1	Este mide la eficacia y la eficiencia en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos más importantes		
9.2.2	Este mide la eficacia y eficiencia analizando la información de encuestas de satisfacción de clientes.		
9.2.3	Compara las mediciones anteriores con la de otras Áreas		
9.2.4	Este mide de forma continua el cumplimiento de los objetivos fijados		
9.2.5	Este mide los estados economicos y financieros (ingresos, rentabilidad, Presupuesto, márgenes).		
9.2.6	Este valora constantemente el grado de madurez de la Institución		
<b>9.3</b>	<b>Procesos críticos analizados</b>	<b>0.00</b>	
9.3.1	Cuenta con tecnología de punta para el desarrollo de sus metas y objetivos(ritmo de innovación, valor de propiedad intelectual, patentes, marca).		
9.3.2	Cuenta con alianzas estratégicas para la ejecución de programas y/o proyectos (número de alianzas, valor añadido a las alianzas).		
9.3.3	Cuenta con sistemas de información eficiente (accesibilidad, integridad, relevancia).		
9.3.4	Cuenta con mantenimiento y control de los sistema de información (índice de defectos, rotación de inventarios, consumo de los suministros, niveles de uso de equipos y materiales).		





## Anexo 2. Entrevista



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A RESPONSABLES DE ÁREA DE  
CÁRITAS DIOCESANA DE ESTELÍ**

**Tema:** Aplicación del Modelo EFQM de la excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí, periodo 2014-2015.

Objetivo: Conocer los criterios de calidad y mejora continua que tienen los servidores sobre la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí.

**Todos los datos aportados por Ud. serán totalmente confidenciales.**

### Datos Básicos

Cargo en la Empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo desempeñando el Cargo: \_\_\_\_\_

Nivel Académico:

Técnico Superior ( ) Universitario ( ) Universitario ( ) Post Grado ( )

Condiciones Laborales:

Personal Contratado ( ) Personal Fijo ( )

### PARTE I

Seleccione con una "X"

1. ¿Recibió adiestramiento o curso de inducción al ingresar a CÁRITAS ESTELÍ?

Si ( ) No ( )

2. ¿El personal recibe adiestramiento o cursos de mejoramiento?

Si ( ) No ( )

En caso de ser sí, indique la frecuencia:



Trimestral: (            ) Semestral: (            ) Anual: (            )

3. ¿Existen Políticas de Calidad en CÁRITAS ESTELÍ?

Si (            ) No (            )

## PARTE II

Seleccione con una "X" la opción que se ajusta según su criterio.

4. El personal que se desempeña en su área posee un nivel de conocimiento de todos los procedimientos que debe realizar para cumplir con sus funciones acorde a su cargo.

- (            ) Excelente
- (            ) Bueno
- (            ) Regular
- (            ) Malo

5. ¿Cuál es el nivel de entrenamiento del personal actualmente?

- (            ) Excelente
- (            ) Bueno
- (            ) Regular
- (            ) Malo

6. El tiempo de ejecución de las actividades y/o procedimientos administrativos ejecutados por el personal en su área de acuerdo a los medios regulares es:

- (            ) Excelente
- (            ) Bueno
- (            ) Regular
- (            ) Malo

7. ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas que trabajan en el área de usted dirige?

- (            ) Excelente
- (            ) Bueno
- (            ) Regular
- (            ) Malo

8. ¿Considera Ud. que existen retrasos para el proceso de documentos en el área que usted controla?

- (            ) Siempre
- (            ) Casi Siempre
- (            ) A veces
- (            ) Nunca



9. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo que respecta a la relación de trabajo del personal?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo

10. ¿Qué tan buena es la cooperación de las otras áreas con su área?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo

11. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo referente a las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas y espacios laborales (aire acondicionado, espacio interno, confort, iluminación)?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo

12. ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo realizado en su área?

- (       ) Mucho
- (       ) Medianamente
- (       ) Casi Nada
- (       ) Nada

13. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción general con la institución?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo

14. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción con el cargo que desempeñas?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo

15. ¿Cuál es tu oportunidad de ascenso?

- (       ) Excelente
- (       ) Buena
- (       ) Regular
- (       ) Mala



16. ¿Cómo es el nivel de conocimiento de los empleados en los procedimientos diarios en su área?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo

17. ¿Cómo consideras tu actual salario?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo

18. ¿Cómo consideras el actual nivel de Productividad y Calidad en Cáritas Estelí?

- (       ) Excelente
- (       ) Bueno
- (       ) Regular
- (       ) Malo



### Anexo 3. Guía de verificación documental



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**

**GUIA DE VERIFICACION DOCUMENTAL**

**Tema:** Aplicación del Modelo EFQM de la excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí, periodo 2014-2015.

**Objetivo:** Verificar la existencia de los documentos que respaldan la organización a nivel nacional.

DOCUMENTO	ASPECTO A REVISAR	CUMPLE	SI	NO	OBSERVACIÓN
ESTRUCTURA ORGANICA	Gestión de Liderazgo	<b>Visión</b>	Cáritas Estelí promueve la calidad de vida de los beneficiarios de los programas y/o proyectos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y familiar.		
		<b>Misión</b>	La misión de la empresa es la creciente creación de valor humano, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado. Cáritas Estelí busca siempre mejorar la calidad de vida de la persona y desarrolla sus actividades con el mejor talento humano, innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.		
		<b>Principios</b>	Actuación ética, Autonomía y coherencia estratégica, Buen gobierno corporativo, Calidad integral, Competitividad, Desarrollo sostenible, Desarrollo de nuestra gente al servicio, Garantía de seguridad alimentaria, Gestión de la innovación y el conocimiento		
		<b>Estructura Funcional</b>	Definición, Especialización del Trabajo, Departamentalización, Cadena de mando, Extensión del Tramo de Control, Centralización y Descentralización, Formalización.		
		<b>Estado Legal</b>	Personería Jurídica, obligación tributaria, laboral, financiera y seguridad ocupacional, estatutos, reglamentos internos y políticas institucionales.		



GESTIÓN DE DEL PERSONAL	Administración de RRHH	Medición y vigilancia del desempeño, satisfacción del cliente, educación continua, capacitación, tecnología de la información			
	Gestión ambiental	Desarrollo Sostenible, Compromiso de mejora continua, Reduce el impacto medio ambiental de las actividades, productos y servicios de Cáritas Estelí., Optimiza los consumos de materias primas, recursos y energía, Elimina o trata adecuadamente residuos, vertidos y emisiones.			
	Gestión de comunicación	Manual sobre los medios de comunicación interno y externos, estrategia de divulgación y promoción.			

GESTIÓN DE PROCESOS	Procesos	Entradas: (materias primas, recursos financieros: humanos y técnico), información y energía. Transformación: Valor agregado, etapas del trabajo, actividades. Salidas: Productos, servicios, recursos e información.			
	Desarrollo de Productos	Investiga y monitorea oportunidades, identifica las necesidades de la población más necesitada, Innovaciones en el producto o servicio, mejora en la satisfacción del cliente, fidelización de los beneficiarios.			
	Mejora de Procesos	Políticas institucionales, Organización, Evaluación y Planificación de los programas y proyectos, Desarrollo y Ejecución (planes, estrategias y proyectos), Auditoria y medición y control administrativo financiero y actualizaciones a manuales.			
GESTION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS	Políticas Institucionales	Evaluación y Planificación de los programas y proyectos, Desarrollo y Ejecución (planes, estrategias y proyectos), Auditoria y medición y control administrativo financiero y actualizaciones a manuales			
	Políticas de Gestión de Calidad	Evaluación y Planificación de los programas y proyectos, Desarrollo y Ejecución (planes, estrategias y proyectos), Auditoria y medición y control administrativo financiero y actualizaciones a manuales			



DOCUMENTO	ASPECTO A REVISAR	CUMPLE	SI	NO	OBSERVACIÓN
GESTIÓN DE ALIANZAS Y RECURSOS	Instituciones de la Iglesia Católica y Organizaciones locales	Gestión de alianzas estratégicas. Recursos económicos y financieros. Activos, bienes materiales, seguridad, medio ambiente. Infraestructura y tecnología. Gestión de la información y conocimiento.			
	Recursos Físico (edificio, equipos y material)	Considera el aspecto funcional y utilitario del bien, en cuanto contenedor de los usos a través del tiempo. Se busca determinar la eficacia que presenta como respuesta a necesidades, en el tiempo, la vigencia actual y la versatilidad para nuevos usos.			
	Recursos Tecnológico	Considera los recursos tecnológicos para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.			
	Medición de Resultados	Considera si los resultados previstos realistas basados en análisis adecuados. Identificar de forma clara a los beneficiarios de los programas y diseñar los programas para responder a sus necesidades. Hacer un seguimiento de los progresos realizados hacia el logro de los resultados y de los recursos consumidos, mediante indicadores adecuados. Identificar y gestionar los riesgos teniendo presente al mismo tiempo los resultados previstos y los recursos necesarios. Aumentar los conocimientos gracias a las lecciones aprendidas e integrarlas en la toma de decisiones.		•	



Anexo N°2 Guía de verificación documental



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**

**GUIA DE OBSERVACION**

**Tema:** Aplicación del Modelo EFQM de la excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí, periodo 2014-2015.

**Objetivo:** Observar los procesos administrativos organizativos externos e internos de Cáritas Diocesana de Estelí.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de finalización: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

<b>Interno</b>	<b>Gestión sobre los medios de comunicación</b>	¿Tiene rotulo o letrero?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Su ubicación es visible, es leíble, es observado desde cierto lugar?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Utiliza TV para anunciar a los beneficiarios los programas y/o proyectos que ejecuta?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Utiliza algún tipo de audio para informar o comunicar al personal que labora en las distintas áreas?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	<b>Gestión sobre Accesibilidad</b>	¿La entrada principal es accesible para personas en condiciones físicas normales?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Existe rampa para las personas con discapacidad?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿La entrada permite libre acceso a la circulación de los clientes de las distintas áreas?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Las distintas áreas permiten que los clientes puedan circular libremente ante un desastre?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	<b>Gestión Organizativa</b>	¿Existen estructura organizadas a nivel de comisiones de trabajo?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Existen comisiones de trabajo que toman decisiones que corresponden a sus	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>





**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua**

		funciones?		
		¿Existe herramienta de control interno para los servidores?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	<b>Gestión ambiental</b>	Tiempo promedio que permanece un beneficiario en las instalaciones	5-10 min	11-20 min
		Aprovecha el tiempo y los recursos en forma adecuada	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Existe ambientación adecuada de luz, aire, ventilación, agua, café en las áreas de atención?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		Propone ideas innovadoras y creativas al problema ambiental el personal	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
	<b>Gestión administrativa</b>	¿Existen coordinación entre los responsables de áreas para la toma de decisiones?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Existe distribución equitativa de las funciones administrativa con las auxiliares contable?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
		¿Existe planificación presupuestaria para adquisiciones con proveedores o terceros?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>



## Anexo 4. Glosario

### “A”

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:** Conjunto de acciones que tienen por objeto la producción, distribución y consumo de bienes y servicios generados para satisfacer las necesidades materiales y sociales.

**ADMINISTRACIÓN:** Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

**ANÁLISIS ECONÓMICO:** Método para separar, examinar y evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente, las interrelaciones que se dan entre los distintos agentes económicos, así como los fenómenos y situaciones que de ella se derivan; tanto al interior de la economía, como en su relación con el exterior.

**ANÁLISIS SECTORIAL:** Es el examen programático y financiero, que incluye las condiciones de organización y operación de las entidades, que por la afinidad de sus funciones conforman un sector económico o administrativo dentro de la administración pública.

**ASOCIACIÓN:** Contrato en virtud del cual varios individuos convienen en reunirse de manera permanente para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

**AUTOEVALUACIÓN:** Es la herramienta más práctica con que cuenta una dependencia o entidad para conocer los avances y las desviaciones de sus objetivos, planes y programas, sobre todo de la operatividad de aquellas acciones que se emprenden con la finalidad de mejorar la funcionalidad de los sistemas y procesos que regulan el quehacer de la propia entidad. Revisión detallada y periódica del propio responsable de las acciones emprendidas para mejorar el funcionamiento de determinada área, unidad, órgano, sistema o procedimiento, a fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y congruencia en su operación.

### “C”

**CALIDAD:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

**CAPACITACIÓN:** Es una técnica de formación que se brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar su conocimiento y habilidades de manera más eficaz.

**CENSO:** Conjunto de datos estadísticos sobre diferentes aspectos demográficos, económicos y sociales de un país que se realiza cada determinado tiempo cada cinco



o diez años. Existen diversos tipos de censos como pueden ser agrícola, comercial, de población de vivienda e industriales.

**COMERCIO.** Rama del sector servicio de la economía que consiste en la adquisición de mercadería y servicios al sector productivo. La actividad comercial liga en tiempo y espacio de producción y el consumo.

**COMERCIALIZACIÓN:** Proceso necesario para mover los bienes, en el espacio y el tiempo del productor al consumidor.

**COMPETENCIA:** Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí.

**COMPETITIVIDAD:** Proceso mediante el cual las empresas y países rivalizan con el objetivo de obtener mejores posiciones en el mercado a través de una mayor productividad o reducción de costo.

**CONTROL:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**CONTROL DE GESTIÓN:** Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación.

“E”

**ECONOMÍA:** Rama de las ciencias sociales que trata de la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

**EFICACIA:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

**EFICIENCIA:** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

**EMPRESA:** Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción.

**ESTRATEGIA:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.



**EVALUACIÓN:** Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.

“I”

**INDICADOR:** Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

“L”

**LOGÍSTICA:** Flujo de procesos desde que se adquieren los insumos, la conversión de estos, hasta colocar los artículos o los productos o servicios en las manos de los clientes.

“M”

**MISIÓN:** Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

**MEJORA CONTÍNUA:** Mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone que nuestra forma de vida ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante.

**MODELO:** Es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real.

**MODELO EFQM DE EXCELENCIA:** es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El Modelo reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

**MUNICIPIO:** Base o célula soberana de la división territorial y de la organización política y administrativa de una nación. La localización que es sede de su gobierno se denomina cabecera municipal.

“P”

**PIB:** Suma monetaria de los bienes y servicios de demandad final producidos internamente en un país.

**PLAN:** Clasificación ordenada de actividades diseñadas para cumplir una misión o lograr una meta u objetivo.

**POLÍTICAS:** Son guías generales escritas, amplias y dinámicas que definen las áreas en las cuales se van a tomar decisiones señalando la dirección general a seguir.



**PROCESO ADMINISTRATIVO:** El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

**PRESUPUESTO:** Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del Sector Público Federal, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

**“R”**

**RETROALIMENTACIÓN:** Grado en que la realización de las actividades de trabajo exigidas por un empleo hace que el individuo reciba información clara y directa sobre la calidad de su rendimiento.

**“S”**

**SERVICIO AL CLIENTE:** Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes. Además, se considera como servicio al cliente las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente de sus actividades primarias (o principales). Las actividades principales de una empresa son: el suministro de productos o servicios, el diseño, el marketing, las ventas, las compras y la gestión financieras que acarrearán.

**SECTOR ECONÓMICO:** Conjunto de áreas homogéneas y entes pertenecientes a una actividad económica., es decir es una relación directa de los ingresos con los egresos.

**SISTEMA:** Conjunto de procesos o elementos interconectados e interdependientes que forman un todo complejo.

**“U”**

**UTILIDADES:** Son la medida de un excedente entre los ingresos y los costos expresados en alguna unidad monetaria.

**“V”**

**VENTAJA COMPETITIVA:** Ventaja obtenida sobre los competidores por ofrecer precios más bajos a los consumidores o por proporcionarles más beneficios que justifiquen precios más altos.

**VISIÓN:** Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.

### **Siglas**

**EFQM** Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

**PIB** Producto Interno Bruto



Anexo 5. Matriz de Categorías y Sub Categorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Cómo es identificado los elementos de calidad en la gestión administrativa organizativa de Caritas de Estelí?	Identificar los elementos de calidad en la gestión administrativa organizativa de Caritas de Estelí	Calidad	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. (Real Academia Española, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos estándares</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Cero defectos</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Centrada en el cliente</li> <li>• Cambio Mejora</li> </ul>	<b>Primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de áreas.</li> <li>• Personal activo.</li> </ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista Dirigida</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Guía de Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos</li> <li>• Cultura de excelencia Laboral</li> <li>• Cambios en la Empresa y Líneas Estratégicas Transversales</li> <li>• Mejora Continua</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>



Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Cómo describir los mecanismos de gestión de la calidad administrativa organizativa de Caritas Estelí para la toma de decisiones estrategia?	Describir los mecanismos de gestión de la calidad administrativa organizativa de Caritas Estelí para la toma de decisiones estrategia.	Gestión de la Calidad	Un conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa. (Abadía, José. y Pola, Ángel., 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque basado hacia el cliente y participación del personal</li> </ul>	<b>Primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables de áreas.</li> <li>Personal activo.</li> </ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista Dirigida</li> <li>Encuesta</li> <li>Guía de Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Ejecutiva</li> <li>Gestión Financiera y Contable</li> <li>Gestión Técnica</li> <li>Gestión Comercial</li> <li>Gestión Ambiental</li> <li>Gestión de Comunicación Interna y Externa</li> </ul>

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque basado en procesos</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y gestión en los procesos</li> <li>Mejora en los procesos</li> <li>Diseño y desarrollo de productos con base en las necesidades de los clientes</li> <li>Gestión de relaciones con sus clientes</li> </ul>





Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque basado fundamentado en Estructura</li> <li>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones claves</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama y Funciones</li> <li>Estado Legal de la Institución</li> <li>Estructura Directiva y Funcionalidad</li> <li>Estructura Operativa y Funcionalidad</li> <li>Logros y Avances importantes</li> <li>Medición de los resultados</li> <li>Procesos críticos analizados</li> </ul>



Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Cómo analizar los procesos de mejoramiento continuo en la gestión administrativa organizativa de Cáritas Estelí?	Determinar los procesos de mejora continua aplicables a la gestión administrativa de Cáritas Estelí.	Mejora Continua	El Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. De León, Miriam (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar</li> <li>Hacer</li> <li>Verificar</li> </ul>	<b>Primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables de áreas.</li> <li>Personal activo.</li> </ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista Dirigida</li> <li>Encuesta</li> <li>Guía de Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de Políticas</li> <li>Formulación de Estrategias</li> <li>Desarrollo de Políticas y Estrategias</li> <li>Planes de Desarrollo</li> <li>Acceso al Trabajo</li> <li>Acceso al Fortalecimiento de Capacidades</li> <li>Acceso a Beneficios</li> </ul>



Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
				<ul style="list-style-type: none"><li>Actuar</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>Alianzas externas</li><li>Recursos económicos y financieros</li><li>Recursos físicos (edificios, equipos y materiales)</li><li>Recursos tecnológicos</li><li>Información y el conocimiento</li></ul>

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Cómo mejorar la calidad del modelo EFQM de excelencia en la gestión administrativa organizativa en la dirección de Cáritas Diocesana de Estelí?	Proponer plan de Mejora de Calidad que favorezcan la aplicación del modelo EFQM de Excelencia de la Calidad en la gestión administrativa organizativa en la dirección de Cáritas Diocesana de Estelí.	Modelos de Gestión de la Calidad EFQM	El Modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados</li> <li>Liderazgo</li> <li>Proceso</li> <li>Rendimiento</li> </ul>	<b>Primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables de áreas.</li> <li>Personal activo.</li> </ul> <b>Secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista Dirigida</li> <li>Encuesta</li> <li>Guía de Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del Liderazgo</li> <li>Resultados en la Sociedad /Estructura Organizativa y Funcionalidad</li> <li>Gestión del Personal</li> <li>Gestión de los Procesos</li> <li>Resultados con los clientes</li> <li>Resultados con las personas /Equidad de Género</li> <li>Gestión de Políticas y Estrategias</li> </ul>

## Anexo 6. Cronograma de Actividades

Nº	Actividades		S. 01 14/01/2015	S. 02 21/01/2016	S. 03 28/02/2016	S. 04 04/02/2016	S. 05 11/03/2016	S. 06 18/03/2016	S. 07 25/04/2016	S. 08 02/05/2016	S. 09 09/05/2016	S. 10 16/05/2016	S. 11 23/05/2016	S. 12 30/05/2016	S. 13 06/06/2016	S. 14 13/06/2016	S. 15 25/07/2016	S. 16 01/08/2016
	<b>Revisión Documental</b>																	
1	Línea de investigación	Programado																
		Ejecutado																
2	Tema y Subtema de investigación	Programado																
		Ejecutado																
4	Antecedentes del tema de investigación.	Programado																
		Ejecutado																
5	Planteamiento y formulación del problema	Programado																
		Ejecutado																
7	Objetivos y justificación.	Programado																
		Ejecutado																
9	Bosquejo guía del marco teórico.	Programado																
		Ejecutado																
11	Marco Teórico	Programado																
		Ejecutado																
12	Elaboración de supuesto, identificación de categoría y matriz categoría y sub categoría	Programado																
		Ejecutado																

14	Tipo de investigación, universo y muestra	Programado																	
		Ejecutado																	
	<b>Elaboración de Instrumentos</b>																		
	Métodos, Técnicas y Etapas de la investigación	Programado																	
16		Ejecutado																	
	<b>Trabajo de Campo</b>																		
	Aplicación de instrumentos de recolección de información	Programado																	
18		Ejecutado																	
	Análisis y presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones	Programado																	
19		Ejecutado																	
	<b>Elaboración de Documento Final</b>																		
	Conclusiones y recomendaciones	Programado																	
21		Ejecutado																	
	<b>Presentación de Documento Final</b>																		
	Presentación del informe final y material para proyectar en defensa	Programado																	
22		Ejecutado																	
	Defensa del informe final	Programado																	
23		Ejecutado																	